Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie și pedagogie

colecția
PSYCHÉ



Editura Științifică

Colecția PSYCHÉ

NGRIJITĂ DE AUREL DICU

COPERTA DE GHEORGHE POPOVICI

TRAIAN HERSENI
(coordonator)
GEORGETA DAN-SPÎNOIU. AUREL DICU
LIGIA GHERGUȚ. VASILE P. NICOLAU
ELENA POPESCU-NEVEANU.
N. RADU-RĂDULESCU. CĂTĂLIN ZAMFIR

Colecția
PSYCHÉ

Laboratorul uzinal de psihologie sociologie și pedagogie



EDITURA ȘTIINȚIFICĂ • 1969

Cuvînt înainte

Cartea de față reprezintă concretizarea uneia dintre preocupările redacției de sociologie, psihologie și logică din cadrul Editurii Științifice, de a contribui prin publicațiile sale la dezbaterea unor probleme importante ale dezvoltării multilaterale a societății noastre socialiste; între aceste probleme, cele economice dețin, firește, un loc central.

Inițiind elaborarea cărții, redacția a pornit de la constatarea că, spre deosebire de uzina de tip capitalist, o uzină de tip socialist își poate îndeplini cu succes sarcinile dacă are în vedere faptul că ea însăși este un colectiv de muncă socialist, *un sistem social-economic propriu orînduirii socialiste, că producătorul este în același timp stăpîn obștesc al mijloacelor de producție (deci și participant activ la elaborarea politicii economice), că are de rezolvat nu numai probleme de producție, ci și probleme umane, ba chiar că de soluționarea problemelor umane (de interes general și personal) depinde și soluționarea celor de producție. De aici necesitatea existenței, în cadrul uzinei, pe lîngă laboratoarele cu profil tehnic, a unor laboratoare de sociologie, psihologie și pedagogie, menite să contribuie la cunoașterea și rezolvarea problemelor umane ale uzinei. (În treacăt menționăm că ideea unor atare laboratoare se poate extinde și la alte unități economice, la școli, spitale, instituții etc.*

Colectivul de specialiști, care semnează paginile acestei cărți, și-a însușit cu plăcere inițiativa Editurii Științifice de a elabora o lucrare cu caracter informativ și lămuritor despre Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie și pedagogie (L.P.S.P.). De altfel, această inițiativă venea în întîmpinarea interesului crescînd arătat de experții din domeniul psihosociologiei industriale și îndeosebi al științelor uzinale, în curs de constituire, față de cele mai noi soluții propuse diferitelor probleme ale ridicării randamentului economic al întreprinderilor industriale. Efortul comun al Editurii și al autorilor a fost de a schița o soluție inspirată de realitățile existente în țara noastră, potrivită cerințelor dezvoltării industriei noastre socialiste. De aceea, la întocmirea lucrării autorii s-au întemeiat îndeosebi pe propria lor experiență de cercetători pe teren. Au utilizat totodată o largă bibliografie de specialitate. De asemenea, a fost întreprinsă o largă consultare a specialiștilor; pentru sugestiile primite, rămînem îndatorați mai ales unor membri ai Institutului de Psihologie al Academiei — Al. Roșca, R. Floru, U. Schiopu, C.I. Botez, Gh. Iosif ș.a. — ,unor experți ca M. Bolos și V. Ceaușu, unor psihologi din învățămîntul superior, precum Mihai Golu și Petru Pufan, cărora le mulțumim și pe această cale.

Începutul făcut cu scrierea de față va trebui continuat cu elaborarea unui manual practic pentru uzul celor ce efectuează și vor efectua cercetări în laboratorul uzinal de științe umaniste; însă un atare îndreptar, care va cuprinde metodologia și tehnicile de lucru în laborator, nu va putea fi elaborat înainte ca noi înșine să nu ne fi verificat în practică ipotezele de lucru și metodele adecvate.

Dacă această lucrare va reuși să stîrnească un interes pentru laboratoarele uzinale de psihologie, sociologie și pedagogie, deci pentru un serviciu uzinal de tip complex, multidisciplinar, de științe umaniste, scopul nostru va fi pe deplin atins.

POMPILIU CARAIOAN

TRAIAN HERSENI

Introducere

Depăşirea nivelului meşteşugăresc de producţie spre nivelul *industrial* se datoreşte în primul rînd *maşinismului* (de la maşina cu aburi pînă la maşina electronică). De aici corelaţia foarte strînsă, de natură structurală, dintre tehnică şi industrie. Unde se găseşte o industrie avansată, implicit se găseşte şi o tehnică dezvoltată şi invers. La rîndul ei, tehnica apare ca o aplicare a ştiinţei, la început mai ales a celei fundamentale, apoi, într-o proporţie crescîndă, a unor ştiinţe special elaborate : *ştiinţele tehnice.*

De la un anumit grad de dezvoltare a sistemului tehnic-industrial, apare tot mai puternic necesitatea de a se ţine seama de noi dimensiuni, în special de *factorii umani*, sub toate aspectele principale ale acestora : biologici, psihologici, sociologici, culturali şi educaţionali. Automatizarea, departe de a elimina problema, o pune pe un teren nou, mult mai complex şi mai acut.

Uneltele sînt, într-o mare măsură, o prelungire şi deci o potenţare a propriului nostru organism. Ele au fost modelate chiar de la început după puterile şi mişcările fireşti ale celor chemaţi să le mînuiască. Maşinile sînt construite după alte principii. De aici o nepotrivire esenţială între ele şi organism care generează una dintre cele mai importante probleme ale civilizaţiei maşiniste : *adaptarea reciprocă a oamenilor*

şi maşinilor (în general a instalaţiilor şi procedeelor de producţie).

Prima tendinţă a fost adaptarea oamenilor la maşini, din cauza că ei prezentau o mare plasticitate şi adaptabilitate, cîtă vreme maşinile, în faza lor incipientă, deci rudimentară, nu puteau fi construite decît în funcţie de parametrii tehnici şi economici, fără nici o preocupare specială faţă de cei chemaţi să le utilizeze. S-a observat însă foarte repede că adaptabilitatea oamenilor la condiţiile muncii industriale nu este uniformă : unii se adaptează mai repede şi mai durabil, alţii mai greu sau pentru perioade relativ scurte. S-a pus deci problema de a se alege din masa oamenilor dornici sau nevoiţi să se angajeze în munci industriale numai cei potriviţi, eventual — în situaţii de competiţie — cei mai apţi dintre ei. Alegerea aceasta s-a făcut multă vreme empiric, prin mijloace care se reduceau la aşa-zisa „cunoaştere a oamenilor", rezultată din experienţa de toate zilele. Ea s-a dovedit însă pînă în cele din urmă ca insuficientă. Nici cel mai bun cunoscător de oameni nu poate atinge trepte de cunoaştere ştiinţifică, fără o pregătire de specialitate şi o metodologie corespunzătoare anume elaborată. De aceea ştiinţa a fost atrasă treptat spre punerea şi rezolvarea problemei în termeni adecvaţi, deci eficienţi şi controlabili. În afară de medicină şi ramurile ei, disciplina direct solicitată în sprijinul noii direcţii a fost, cum era de aşteptat, *psihologia*. Aşa a luat fiinţă o ramură specială a acesteia, dedicată problemelor ridicate de adaptarea oamenilor la maşină, care a căpătat numele semnificativ de *psiho-tehnică*. Iniţial, sarcinile asumate de aceasta se refereau la *orientarea şi selecţia profesională*. Luîndu-se ca bază adevărul că nu orice persoană este potrivită pentru orice profesie, s-au căutat metode ştiinţifice cu ajutorul cărora să se poată stabili de timpuriu, încă în fază şcolară sau de ucenicie, pentru care anume profesie sau categorii de profesii este apt cineva. Operaţia însăşi, adică *psihodiagnoza*, prin care i se indica unei persoane concrete spre ce profesii ar fi bine să se îndrepte în funcţie de aptitu-

dinile sale, s-a chemat *orientare profesională* (cu diferitele ei faze, ca preorientarea, reorientarea etc.). E vorba de simple recomandări bazate pe știință, pentru că nimeni nu poate fi obligat să se orienteze profesional după sfatul psihologului, chiar dacă psihodiagnoza ar fi elaborată cu un grad foarte mare de certitudine. Se schimbă lucrurile cînd e vorba de *selecția profesională*. În cazul acesteia, nu se mai ia ca bază persoana, ci profesia. Dat fiind locul cutare de muncă industrială, cu toate caracteristicile și deci exigențele sale, stabilite cu ajutorul unor procedee obiective, prin *profesiograme* și *monografii profesionale*, problema constă în a alege pentru ocuparea lui pe cel mai potrivit dintre solicitanți și, în orice caz, de a elimina cu desăvîrșire pe toți cei contraindicați. Selecția se face prin mijloace foarte variate, menite să se completeze și să se verifice reciproc (teste verbale și scrise, aparate, convorbiri etc.), dar toate tind să stabilească dacă solicitantul sau candidatul la un post oarecare este sau nu apt pentru ocuparea lui eficientă. Deci din nou este vorba de o *psihodiagnoză*, dar de astă dată de una mult mai precisă și mai concretă.

În strînsă legătură cu orientarea și selecția profesională s-au dezvoltat și alte operații privind personalul întreprinderilor, cum sînt repartizarea, evaluarea, promovarea profesională etc. Nici o unitate industrială nu-și recrutează și nu-și repartizează oamenii o dată pentru totdeauna. Modificările de structură, sarcinile suplimentare, mobilitatea demografică și socială, dezvoltarea însăși a producției, a funcțiilor, a oamenilor etc. impun o mișcare a personalului, fie în sens orizontal, spre alte locuri de muncă decît cele ocupate inițial, fie în sens vertical, spre locuri mai înalte, care cer o experiență mai mare decît a celor care abia își încep activitatea. Se adaugă cazurile de trecere la munci mai ușoare pentru diferite motive (sănătate, bătrînețe, la femei : graviditate, maternitate etc.). În toate aceste cazuri se pun din nou problemele ridicate de orientarea și selecția profesională. O persoană potrivită pentru un anumit loc de muncă nu este neapărat aptă pentru alte locuri, deci este necesar să fie reexa-

minată cu ocazia fiecărei noi repartizări. De asemenea, o persoană care s-a dovedit foarte capabilă în exercitarea unei anumite munci nu corespunde neapărat unei sarcini superioare şi nici chiar uneia inferioare. Există „executanţi" excelenţi care nu sînt buni de „conducători", după cum există „conducători" care sînt „executanţi" mediocri, fără ca să fie vorba, bineînţeles, de vreo regulă precisă. Faptul obligă deci la prudenţă. În orice caz se iveşte din nou necesitatea unui examen psihologic de selecţie atît în cazul repartizării unei persoane la o muncă de profil deosebit faţă de cea pe care o exercită, cît şi în cazul unei promovări în grad, al trecerii la diferite trepte ierarhice. În întreprinderile bine organizate, operaţiile acestea sînt făcute din vreme : toţi salariaţii sînt examinaţi periodic, pentru a fi notaţi nu numai dacă mai corespund sau nu sarcinilor pe care le au, ci şi dacă sînt apţi pentru alte categorii de munci şi alte trepte ierarhice, în aşa fel încît să se poată face faţă într-un timp foarte scurt şi cu o certitudine foarte mare, pe baza unui fişier psihologic, oricăror nevoi de repartizare sau promovare. Operaţia aceasta, de cunoaştere ştiinţifică a potenţialului uman al unei întreprinderi, are denumiri diferite, dar toate indică o caracterizare, evaluare, estimare sau apreciere a personalului în funcţie de eventualele necesităţi profesionale care se pot ivi în cadrul ei. Ea are de obicei un caracter de preîntîmpinare, de eliminare a surprizelor şi improvizaţiilor în materie de utilizare optimă a resurselor industriale umane.

Adaptarea oamenilor la maşini şi în general la profesie, nici chiar a celor mai bine orientaţi şi selecţionaţi, nu este nelimitată. Apar praguri fiziologice şi psihologice care nu pot fi depăşite decît cu riscuri tot mai frecvente şi mai grave, cu repercusiuni economice şi sociale de ordin negativ inevitabile. Muncile monotone, de exemplu, sau cele care cer un grad prea mare de atenţie, pot deveni foarte primejdioase chiar şi pentru cei mai buni muncitori în toate cazurile în care sînt învinşi de plictiseală sau de oboseală. De aici tendinţa inversă faţă de adaptarea omului la maşină, astăzi triumfă-

toare, de a adapta mașina la om, de a construi instalațiile industriale, a concepe procesele de producție și a organiza locurile de muncă în așa fel, încît oamenii să-și poată desfășura activitatea pe cît posibil fără nici o primejdie pentru sănătatea lor fizică și psihică în condiții, dimpotrivă, cît mai favorabile cu putință atît pentru ei personal, cît și pentru producție și pentru colectivitate, deci cu maximum de „cîștig" și minimum de „cheltuială". Este, fără îndoială, una dintre cele mai avansate preocupări ale psihologiei practice. Numele de *psihologie inginerească* ce i se dă în mod curent (alături de cel de *ergonomie* care, de fapt, desemnează întreaga *știință* a muncii), este foarte potrivit, pentru că misiunea ei principală este proiectarea mașinilor și a instalațiilor, ca și organizarea locurilor de muncă în așa fel încît să se micșoreze la maximum posibil, pînă la completa eliminare, riscurile de îmbolnăvire, accidentare, surmenaj etc. pentru oamenii angajați în operațiile industriale. Oricît de temeinic s-ar face selecția profesională, oamenii pot fi preocupați,distrați, plictisiți, obosiți etc., iar în aceste momente ei sînt mult mai expuși la accidente și alte inconveniente oriunde asemenea pericole există în mod obiectiv. De aceea este mult mai simplu și mai eficient să se excludă, ori de cîte ori este posibil, chiar din momentul proiectării instalațiilor industriale, orice posibilitate de accidentare și în general de dezadaptare, iar la nevoie, să se îndrepte lucrurile pe parcurs, de unde cele două ramuri ale psihologiei inginerești, cea de concepție și cea de corecție.

Lucrurile nu se opresc însă aici. O întreprindere industrială nu constă numai din raporturi între oameni și mașini, ci și din *relații interpersonale*, din relații între oamenii care lucrează în cadrul ei. S-a crezut multă vreme că acestea pot fi reglementate pe baza unor prescripții de autoritate (legi, statute, regulamente etc.), încît n-ar prezenta nici o importanță deosebită. Cercetările de psihologie socială industrială, de dată relativ recentă, au dovedit însă falsitatea acestei poziții. Buna desfășurare a unei întreprinderi, care este în primul rînd un colectiv uman organizat cores-

punzător scopului urmărit, depinde tot atît de mult de relaţiile interumane, dacă nu neapărat mai mult, decît de raporturile dintre oameni şi maşini. Problema are foarte multe aspecte, de pondere variată, dar cel puţin unele din ele este necesar să fie amintite.

Relaţiile interpersonale dintr-o întreprindere se desfăşoară *orizontal*, pe linie de colaborare, de la egal la egal, şi *vertical*, pe linie ierarhică, de conducere şi execuţie, de la superior la subaltern. Fiecare dintre aceste relaţii prezintă numeroase aspecte psihosociale cu implicaţii concomitent *economice* (bunul mers al întreprinderii) şi *umane* (gradul de satisfacţie a oamenilor respectivi), încît nu pot fi trecute cu vederea de psihologia socială industrială şi într-adevăr au devenit, de la o vreme încoace, o preocupare de predilecţie a acesteia.

S-a constatat că oamenii care ,,ştiu să se poarte'', care şi-au însuşit tehnica elementară a relaţiilor interpersonale (sînt politicoşi, prevenitori, cuviincioşi, convingători, de încredere, corecţi etc.) obţin în serviciile pe care le deţin, la grade sau funcţii egale, mai mult decît cei care o ignoră sau o calcă în picioare. Din cauza aceasta se dă o atenţie tot mai crescută acestui gen de însuşiri, fie că sînt ,,fireşti'', fie că sînt ,,dobîndite'' (prin experienţă şi educaţie), chiar din etapa orientării şi selecţiei profesionale şi, cu atît mai mult, în etapele ulterioare, de repartizare, reorientare şi promovare profesională. Cu alte cuvinte, ,,arta relaţiilor cu oamenii'' devine o însuşire socio-psihologică de care depinde într-o măsură apreciabilă chiar succesul profesional, mai ales în locurile de muncă în care contactele cu oamenii sînt frecvente şi importante. Se înţelege de la sine că într-o întreprindere mare, cu numeroase secţii productive şi servicii funcţionale, în care lucrează mii de oameni, există foarte puţine locuri în care ,,sociabilitatea'' să nu joace nici un rol în asigurarea reuşitei sau performanţei profesionale.

Pe linie ierarhică, fenomenul interpersonal este şi mai complex, dar tocmai prin aceasta mult mai important, pentru că, din punct de vedere structuralist, complexitate înseamnă nu numai un grad corespun-

zător de „complicaţii posibile", dar şi un evantai larg de conexiuni sau corelaţii cu toate sectoarele învecinate, deci de „implicaţii" în cele mai variate domenii ale realităţii. Un om care conduce înseamnă pe de o parte o autoritate şi deci o putere socială exercitată asupra altora, pe de altă parte o diminuare a autonomiei personale, a independenţei individuale a celor conduşi : unii cresc ca suprafaţă şi înrîurire socială, în detrimentul altora, care, dimpotrivă, scad. Dacă fenomenul se desfăşoară la nivelul automatismelor sociale, care scapă, prin însăşi natura lor, analizei critice, din punct de vedere al psihologiei este lipsit de semnificaţie ; dar atunci cînd depăşeşte acest nivel şi se conştientizează, el poate deveni o sursă inepuizabilă de tensiuni, conflicte, ostilitate, cu o mare rezonanţă psihologică şi sociologică (deci personală şi colectivă). De aceea nu este de loc indiferent modul în care se desfăşoară acest gen de relaţii interpersonale. Apar deosebiri calitative între situaţiile în care autoritatea este acceptată sau contestată, este dorită sau respinsă, este impusă sau cerută, utilă sau vătămătoare, exercitată cu tact sau cu brutalitate, principial sau arbitrar ş.a.m.d. De aici o ramură întreagă a psihologiei sociale, care se ocupă cu aspectele relaţiilor interumane de tip ierarhic, *psihologia conducerii*, care întemeiază ştiinţific, pe bază de cercetare, arta de a munci cu oamenii, de a-i apropia, a-i lămuri, a-i mobiliza etc. în serviciul unor ţeluri sociale, supraindividuale, iar în cazul întreprinderilor industriale, în slujba unor scopuri socio-economice productive.

Se adaugă un cîmp mare de relaţii interumane care nu mai au un caracter formal sau oficial, prescris prin legile de constituire şi regulamentele de funcţionare, prin tradiţii şi uzanţe, ci unul spontan, neformal, neoficial dependent de factori predominant psihologici (simpatie, sociabilitate, atracţie personală, potrivire emoţională etc.). Acestea apar cu necesitate oriunde se află un număr mai mare de oameni care vin în contact direct, „de la om la om", unii cu alţii. Oricît am dori să ne placă toţi semenii, în realitate unii ne atrag, alţii ne resping, alţii ne sînt indiferenţi, iar pentru fiecare variantă există

un grad mare de variabilitate, de la atracţie sau repulsie foarte puternice sau foarte slabe, pînă la o totală nepăsare. Ce însemnătate au aceste situaţii psihologice pentru desfăşurarea vieţii dintr-o întreprindere? Depinde, fireşte, de la caz la caz. Cercetările arată că unele sînt nesemnificative, pe cînd altele pot avea efecte negative sau pozitive de diferite trepte. Concluzia nu poate fi decît una singură : cunoaşterea lor este o necesitate obiectivă ; mai înainte de a fi caracterizate sub raportul semnificaţiei şi eventual acceptate sau combătute, ele trebuie *cercetate*. Ignorarea lor lipseşte conducerea de un instrument informaţional al propriei sale reuşite.

Viaţa unei întreprinderi nu se reduce numai la cei care îşi desfăşoară activitatea în cuprinsul ei şi intră deci în chip necesar în relaţii de tot felul unii cu alţii, ca persoane bine distincte ; ea cuprinde şi aspecte importante, de ordin colectiv sau grupal, de colaborare directă între indivizi în cadrul unor comisii, comitete, echipe de muncă, sau de ordin instituţional, de activitate organizată şi normată după principii dinainte cunoscute, cum sînt sectoarele, secţiile, atelierele de producţie, serviciile şi birourile administrative, organizaţiile obşteşti etc. Cu aceste realităţi social-umane se face pe nesimţite trecerea de la psihologie la psihologia socială sau psihosociologie, iar de la aceasta la sociologia propriu-zisă.

Problema grupurilor mici de activitate sau a colectivelor de lucru din întreprinderi indică foarte limpede tranziţia aceasta. În mare parte ele constau din relaţii interpersonale şi ca atare aparţin psihologiei sociale, dar în acelaşi timp sînt forme sociale de colaborare, cu numeroase aspecte instituţionale, forme reglementate sau normate de asociaţie şi activitate comună, care aparţin, metodologic, sociologiei. Indiferent însă de punctul de vedere din care sînt privite grupurile de muncă, ele au un rol important în viaţa întreprinderilor, de la comitetele de direcţie pînă la echipele de producţie şi ca atare nu pot fi nesocotite. Colectivele de muncă bine sudate, care sînt orientate spre acelaşi scop şi acţionează ca un singur om, au efecte mult superioare în

comparaţie cu cele divizate, divergente sau care se află eventual în plin conflict. Deci componenţa şi funcţionarea colectivelor de muncă determină eficienţa muncii colective şi hotărăsc în chip inevitabil însăşi eficienţa întreprinderii.

Sociologia industrială pune accentul mai ales pe trăsăturile instituţionale sau organizaţionale ale uzinelor, pe structura lor socială. Ea tratează întreprinderea industrială ca pe o unitate socială, ca un întreg organizat, ca un sistem cu o anumită structură (subsisteme) şi anumite funcţii menite să contribuie fiecare, dar împreună şi în armonie, în convergenţă cu toate celelalte, la buna desfăşurare a activităţii economice. De astă dată aspectele psihologice trec pe planul al doilea, în timp ce aspectele sociale, organizaţionale devin predominante. Nu mai sînt urmărite raporturile dintre persoane, ci cele dintre secţii, ateliere, servicii, birouri etc., pornind fie de la organizarea şi funcţionarea lor interioară, deci de jos în sus, de la părţi spre întreg, fie de la organizarea şi funcţionarea globală a întreprinderii, deci de sus în jos, de la totalitate spre diviziunile sau elementele subordonate. Problemele organizării, funcţionării, dezvoltării, problemele legiferării, reglementării, normării, problemele integrării, socializării, birocratizării, raţionalizării etc., trec înaintea oricărei psihologii individuale sau colective. Aspectele obiective ale întreprinderii apar, pe cît posibil, desprinse de aspectele subiective, fără a fi complet neglijate nici acestea din urmă.

De fapt, psihologia şi sociologia nu dau socoteală complet de realitatea social-umană a unei uzine, decît împreună, prin completarea reciprocă a perspectivelor şi a rezultatelor fiecăreia din ele. De aceea ar fi o greşeală tot atît de mare nesocotirea aspectelor subiective, personale, psihologice, ca şi a celor obiective, colective, sociologice, chiar dacă în general socialul primează asupra psihicului, fiind în mare parte sursa generatoare şi factorul determinant al acestuia. Cu cît o unitate socială cuprinde un număr mai mare de indivizi, cu atît elementele obiective, instituţionale sau organizaţionale, devin mai necesare şi invers,

cu cît cuprinde un număr mai restrîns, cu atît capătă o importanţă mai mare elementele subiective, individuale, diferenţiale. Pentru marile industrii, sociologia este o ştiinţă tot atît de necesară ca şi psihologia ; ele au de studiat şi deci de rezolvat probleme importante care ţin fie de domeniul uneia, fie al celeilalte, dacă nu neapărat al amîndorura în acelaşi timp (psihosociologia).

O problematică ce-şi taie drum tot mai larg în sectorul activităţii industriale priveşte *formarea* sau *educarea* oamenilor în funcţie de nevoile ei specifice şi ale societăţii în care se desfăşoară. Educaţia profesională şi cetăţenească a oamenilor din uzine sau pentru uzine este azi o problemă de importanţă capitală, chiar dacă nu este totdeauna considerată ca atare. Toate cercetările psihologice şi sociologice efectuate în întreprinderile industriale se izbesc de acest aspect şi conchid cu privire la însemnătatea lui deosebită, poate tocmai din cauza că în general este neglijat atît de conducătorii industriali, cît şi de reprezentanţii autorizaţi ai ştiinţelor educaţionale, orientaţi mai mult spre problemele învăţămîntului tradiţional decît spre problemele moderne ale educaţiei permanente. Există, fireşte, şi pedagogi care-şi dau seama de exigenţele educaţionale ale societăţilor avansate din zilele noastre, dar numărul lor este încă foarte mic. Din cauza aceasta uzinele trebuie să-şi rezolve problemele de calificare profesională aproape numai prin eforturi proprii, ceea ce nu poate să ducă decît în condiţii excepţionale la rezultate satisfăcătoare.

Problemele ridicate de formarea oamenilor pentru activităţile industriale, deci la vîrste anterioare angajării în cîmpul muncii, dar în vederea acestei angajări, ca şi cele ridicate de calificarea la locul de muncă şi de dezvoltarea continuă a oamenilor în funcţie de progresele ştiinţei şi tehnicii, ca şi de nevoile multilaterale ale unei societăţi aflate în plin avînt, sînt strîns legate de problemele psihologice şi sociologice industriale, amintite mai înainte. Atît orientarea şi selecţia, cît şi promovarea profesională sînt lipsite de orice valoare practică dacă nu sînt însoţite şi sprijinite de acţiuni instruc-

tiv-educative corespunzătoare. A orienta tineretul spre anumite profesii fără a-l pregăti, a selecționa oamenii pentru întreprinderi fără a-i forma în continuare, a-i promova fără a-i instrui și educa pentru noile funcții, înseamnă a desfășura operații pur formale, lipsite de conținut și deci de eficiență reală. Același lucru se cade a fi subliniat și cu privire la problemele psihosociologice și sociologice industriale. Nici acestea nu pot fi rezolvate satisfăcător fără eforturi educaționale adiacente. Aproape întreaga problemă a relațiilor psihologice, a relațiilor umane în general este o problemă *educativă*. Se vorbește azi tot mai stăruitor despre „formația psihologică" a celor anagajați în uzine, mai ales a celor din posturi de conducere, a tuturor oamenilor care desfășoară munci cu oamenii. Complexitatea crescîndă a relațiilor interpersonale în cadrul marilor întreprinderi cere imperios depășirea tehnicilor empirice, înlocuirea acestora cu metode și tehnici științifice. Există o tehnică de a lămuri, de a mobiliza, de a dirija, de a îndruma, de a educa, de a supraveghea, ca și o tehnică de a vorbi, de a asculta, de a colabora, de a conduce o ședință sau a participa activ, creator la desfășurarea ei etc. Toate acestea se *învață*, iar cele necorespunzătoare se *dezvață*, pentru a fi înlocuite cu altele mai bune. La fel există tehnici de a conduce, a organiza, a prevedea, a controla etc., care și ele pot fi cunoscute, învățate și deprinse. Deci din nou acțiunile instructiv-educative sînt și rămîn indispensabile.

Marile întreprinderi industriale cer nu numai o pregătire psihologică, socială și ideologică, dar, firește, în aceeași măsură, o pregătire tehnico-științifică, deci profesională în înțeles restrîns. Pentru realizarea acestui scop există numeroase forme de învățămînt sau forme de calificare. Unele foarte bune, altele mai puțin bune sau de-a dreptul necorespunzătoare. Promovarea celor bune, înlăturarea celor rele nu sînt operații ușoare ; ele cer cunoștințe și cercetări speciale, pe care nu le pot aplica sau desfășura cu succes decît oamenii de specialitate, pedagogii care s-au pregătit în această ramură a științelor educaționale și care au suficientă experiență în materie. Asistența științifică din partea aces-



tora în toate problemele formării profesionale și în toate etapele, de la cele mai simple pînă la cele mai complexe și mai avansate, este azi o cerință care nu poate fi nesocotită decît în paguba progresului social.

Se pune însă problema : din moment ce există științe psihologice, sociologice și pedagogice care se ocupă în mod special de problemele ce le revin la nivelul uzinelor sau marilor întreprinderi industriale, cum s-ar putea lega și mai mult aceste științe de practică decît în prezent, în înțelesul de a le da posibilitatea de a se pune direct în serviciul dezvoltării economiei industriale? Lucrarea de față — operă colectivă, bazată la rîndul ei pe o largă consultare — încearcă un răspuns la această întrebare de mare actualitate.

După opinia celor care colaborează la această publicație, cea mai potrivită cale de a lega științele industriale de practica industrială este de a le prelungi capacitatea de intervenție și deci eficacitatea, prin forme organizatorice adecvate, pînă în uzine, a le face cu adevărat *științe uzinale.* Institutele și centrele de cercetări psihologice, sociologice și pedagogice de nivel academic pot fi și este necesar să fie preocupate de problemele fundamentale, de cele metodologice și de cele cu caracter orientativ, spre aplicabilitate, dar nu pînă la aplicare, pe cînd uzinele au nevoie de științe direct aplicative, care să le studieze problemele concrete și să le rezolve tot la nivel concret. Astfel de operații nu pot îndeplini cu succes decît unitățile de cercetare de un anumit profil, încadrate organic în întreprinderi, adică, după un termen tehnic, nu administrativ, *laboratorul uzinal de psihologie, sociologie și pedagogie.* Administrativ, în actuala nomenclatură, el a căpătat, prin asimilare, numele de *serviciu.* În mod schematic, după o concepție integrală, fără să se țină seama de alte considerente, un astfel de serviciu uzinal de științe umanistice cuprinde trei laboratoare : un laborator de *psihologie*, unul de *sociologie* și unul de *pedagogie*, cu un șef de serviciu de formație și experiență multilaterală și unele subunități auxiliare (secretariat, birou de calcul, bibliotecă, arhivă etc.), după nevoi. În acest sens se va vorbi mai

departe în carte de trei laboratoare, adică avîndu-se mereu în vedere că ele sînt integrate aceleiaşi unităţi de cercetare ştiinţifică, *laboratorul uzinal* (L.P.S.P.).

Laboratorul de psihologie ar urma să se ocupe mai ales de problemele orientării, selecţiei, repartizării, reorientării şi promovării, aşadar de *psihologia personalului* şi de problemele organizării locului de muncă, ale relaţiilor dintre om şi maşină, inclusiv ale proiectării optime a clădirilor şi instalaţiilor în funcţie de factorii umani implicaţi în utilizarea lor, deci de *psihologia inginerească*.

Laboratorul de sociologie s-ar ocupa de problemele organizării optime a secţiilor de producţie şi a serviciilor funcţionale şi auxiliare, deci de întreprindere ca organizaţie socială, iar împreună cu laboratorul de psihologie, de problemele de atitudine şi opinie, prin sondaje de opinie şi anchete sociale, de toate relaţiile umane. Tot acesta, conceput în perspectivă, va trebui să preia sarcina investigaţiilor necesare pentru buna funcţionare a serviciilor sociale şi sanitare (protecţia muncii, cantină, cămine, policlinică, puncte de prim ajutor, club, folosirea timpului liber, organizarea concediilor de odihnă) şi anchetele menite să optimizeze raporturile dintre activitatea industrială şi condiţiile de trai (locuinţă, alimentaţie, transport etc.).

În fine, *laboratorul de pedagogie* ar urma să se ocupe de formaţia profesională, de la cele mai simple forme de învăţămînt, încă din faza şcolară, pînă la formele complexe de calificare, recalificare şi perfecţionare la locul de muncă (prin sau fără scoatere din producţie), deci de toate problemele educaţionale ridicate de pregătirea multilaterală (tehnică, administrativă, economică, etică, psihologică, ideologică) a oamenilor muncii, inclusiv cele de *metodică profesională* şi *psihologia calificării*, cu un cuvînt de *didactică uzinală*.

Serviciul preconizat de noi, cu cele trei laboratoare bine distincte, dar strîns corelate, are un caracter *interdisciplinar*, pentru că, după opinia noastră, problemele social-umane foarte complexe ridicate de întreprinderile industriale moderne nu pot fi rezolvate satisfăcător decît de psihologie, sociologie şi pedagogie *împreună*.

Din clipa în care însă psihologul, sociologul și pedagogul — utilizați tradițional mai mult în învățămînt și în unitățile de cercetări fundamentale, neprofilate practic, pentru sectoare concrete de activitate socială, — ca și personalul auxiliar sînt angajați în instituții și întreprinderi operative, se pune tot mai stăruitor problema elaborării unui *statut profesional*, inclusiv a unei *deontologii* speciale. Este necesar să se stabilească prin legi și regulamente locul personalului utilizat în laboratoarele uzinale de psihologie, sociologie și pedagogie în ansamblul întreprinderilor respective, drepturile și îndatoririle lor, modul lor de funcționare și afirmare, sarcinile și răspunderile concrete care le revin. Ar fi bine ca asociațiile profesionale să elaboreze *proiecte* în acest sens.

Includerea psihologilor, sociologilor și pedagogilor în întreprinderile industriale poate întîmpina rezistență din partea unor cadre de tip tradițional, încît este totdeauna necesară o muncă răbdătoare de lămurire și adaptare reciprocă, operație cu atît mai ușoară cu cît se face mai devreme, încă în faza calificării și a perfecționării profesionale. O oarecare rezistență ar opune bunăoară psihologii industriali de formație veche, îndeosebi cei specializați în psihotehnică. Termenul în sine este foarte bine ales, dar conținutul lui a evoluat neîncetat și este astăzi foarte diferit de ceea ce a fost altădată. Psihotehnica s-a constituit ca ramură aplicativă a psihologiei în condițiile specifice capitalismului, de aceea ea s-a îndreptat preponderent spre problemele de orientare și selecție profesională, în detrimentul operațiilor de formație profesională și ale adaptării întreprinderilor la posibilitățile oamenilor. Faza aceasta este azi depășită pînă și în țările capitaliste, cu atît mai mult în țările socialiste. După concepțiile cele mai evoluate, fiecare om are dreptul la muncă, deci ultimul cuvînt îl are *calificarea* și numai în raport cu aceasta se pun cu adevărat problemele orientării și ale selecției. Marii specialiști în domeniul psihotehnicii recunosc fără ezitare că metodele de orientare și selecție profesională, elaborate pe baze experimentale, nu sînt infailibile, rezultatele lor nu

sînt neapărat confirmate de practică. De aceea ei recomandă multă prudenţă şi seriozitate, un simţ deosebit de răspundere în aplicarea metodelor psihologice şi în interpretarea rezultatelor obţinute cu ajutorul lor. Psihologul industrial lipsit de o pregătire sociologică şi pedagogică sau psihologul industrial nesprijinit de un sociolog şi un pedagog industrial n-are şansa să rezolve nici chiar propriile sale probleme, cu atît mai puţin problemele umane industriale în ansamblul lor. Pe de altă parte, psihologia socială contemporană şi-a lărgit considerabil cîmpul de activitate, îmbogăţindu-se cu ramuri aproape necunoscute înainte de ultimul război mondial, cum sînt psihologia socială industrială, psihologia organizaţională, psihologia conducerii, psihologia relaţiilor umane etc., iar alături de acestea au apărut ştiinţe sociale cu totul noi, ca sociologia întreprinderii, sociologia industrială, sociologia organizării, sociologia administraţiei, pedagogia industrială, didactica profesională etc. *În aceste condiţii, a crea exclusiv laboratoare de orientare şi selecţie profesională sau laboratoare psihologice oricît de complexe, dar fără laboratoare paralele de sociologie industrială şi pedagogie industrială, înseamnă a da înapoi ştiinţele sociale şi umanistice la nivelul lor de dezvoltare de acum cîteva decenii.* Încercarea unor psihologi cu preocupări mai largi de a preconiza servicii sau laboratoare de psihologie cu cîte un singur sociolog, pedagog, etnolog, antropolog, medic etc., alături de zece-douăzeci psihologi şi psihometricieni, este tot o soluţie unilaterală, pentru că nici sociologia, nici pedagogia, nici etnologia, nici antropologia sau medicina din zilele noastre nu mai pot fi absorbite sau subordonate psihologiei, ele nu se pot dezvolta decît pe picior de egalitate unele cu altele, inclusiv cu psihologia. De aici nevoia unor laboratoare uzinale de tip complex, care să cuprindă un număr corespunzător de specialişti cu pregătire superioară şi pregătire medie în toate domeniile amintite, care să fie însă grupaţi, din nevoia unei întregiri reciproce, ceea ce nu se poate realiza decît printr-o strînsă colaborare, într-un serviciu uzinal comun, dedicat aspectelor umane, psihosociale şi educaţionale ale întreprinderilor.

Ca o soluţie de tranziţie, fireşte, se poate imagina, mai ales pentru industriile mici şi mijlocii, un număr redus de oameni de laborator policalificaţi, aşadar înzestraţi cu noţiuni suficiente de psihologie, sociologie şi pedagogie uzinală. Dar soluţia nu este potrivită pentru industriile mari, iar pentru viitor, nu poate fi menţinută pentru nici un fel de industrie. Psihologia, sociologia şi pedagogia se pot completa şi sprijini reciproc, dar nu pot fi înlocuite una prin alta şi nici nu pot fi dezvoltate, în condiţiile specifice uzinelor moderne, fiecare separat. Deci *viziunea multidisciplinară este singura care rămîne fructuoasă.*

Nu ne gîndim să punem în discuţie, prin această nouă concepţie despre laboratoarele uzinale de ştiinţe umanistice, valoarea laboratoarelor psihologice existente, cum sînt mai ales cele de la aviaţie, căile ferate, transporturi-auto etc.; dimpotrivă, considerăm că tocmai experienţa naţională dobîndită prin intermediul lor constituie o bază de pornire foarte importantă, cu condiţia să nu ne oprim la această etapă. Pentru problema care ne preocupă, a unor laboratoare uzinale propriu-zise, este mult mai instructivă însă experienţa recentă a unor întreprinderi industriale cum este, de exemplu, a *Combinatului Chimic Făgăraş*, care a reuşit să organizeze, la recomandarea noastră, într-un timp foarte scurt, un serviciu propriu de psihologie şi ergonomie, cu concursul profesorului I. M. Nestor, bine cunoscutul specialist în materie. În urma unei decizii a directorului general al Combinatului Chimic Făgăraş, serviciul acesta efectuează, de la data de 1 februarie 1969, „examene de orientare şi selecţie profesională" şi dă „avize pentru toate persoanele ce solicită a se angaja în orice post liber în schema unităţii, indiferent de meserie". Acelaşi serviciu „va elabora teste specifice tuturor meseriilor din Combinat, psihoprofesiograme şi monografii pentru a fi folosite cu ocazia examinării în post, a ridicării în categorie sau a promovării în funcţie". „În toate comisiile, cînd este vorba de factorul uman, va participa în mod oficial şi psihologul uzinal", menţionîndu-se în chip special „toate analizele privind cauzele accidentelor de muncă". Ase-

menea experienţe pozitive există, desigur, şi la alte unităţi industriale, încît ar fi foarte util să fie generalizate.

Întrucît Institutul de Psihologie al Academiei îşi dezvoltă o parte din cercetările sale ştiinţifice, pe baza unui contract de colaborare, la *Combinatul Chimic Făgăraş*, ne-am gîndit să propunem, cu titlu experimental, reorganizarea serviciului actual de cercetări psihologice şi ergonomice, în sensul celor înfăţişate în lucrarea de faţă. Conducerea Combinatului Chimic Făgăraş a acceptat propunerea şi a înfiinţat noi laboratoare, încît de la 1 mai 1969 Serviciul care ne preocupă are în compunerea lui cinci laboratoare: 1. *Laboratorul de psihologie* (condus personal de prof. I. M. Nestor, şeful serviciului), 2. *Laboratorul de psihologie socială* (condus experimental de prof. dr. docent T. Herseni), 3. *Laboratorul de sociologie* (condus experimental tot de T. Herseni), 4. *Laboratorul de pedagogie* (condus experimental de prof. dr. V. P. Nicolau), 5. *Laboratorul de psihologie inginerească* (dirijat efectiv de prof. I. M. Nestor). Fireşte, exceptînd laboratoarele de psihologie, verificate mai de mult atît pe plan naţional, cît şi pe plan mondial, nu poate fi vorba încă de rezultate concludente, dar faptul în sine, că un Combinat de importanţa celui chimic de la Făgăraş, a simţit nevoia să experimenteze sistemul de laboratoare social-umanistice propus de noi, este o dovadă foarte grăitoare că practica nu este străină de preocupările ştiinţifice, dimpotrivă, aşteaptă o colaborare cît mai strînsă cu teoria.

Este incontestabil că experienţa laboratorului uzinal de psihologie, sociologie şi pedagogie de la Combinatul Chimic Făgăraş se va extinde şi la alte uzine. Deci, de pe acum trebuie să ne gîndim că asemenea laboratoare de ştiinţe umanistice de tip complex vor avea nevoie de cadre corespunzătoare. Se pune cu maximă urgenţă problema pregătirii unor psihologi, sociologi şi pedagogi uzinali în măsură să facă faţă numeroaselor cerinţe generate de întreprinderile uzinale în domeniul acestor specialităţi.

Este un fapt cunoscut că, deocamdată, secţiile existente de psihologie, sociologie şi pedagogie din cadrul învăţămîntului nostru superior nu pregătesc aceşti specialişti; deci se cere fie reorganizarea lor adecvată, fie organizarea unor forme postuniversitare, capabile să asigure în timp relativ scurt pregătirea personalului necesar laboratoarelor amintite. După opinia noastră, unitatea care ar putea prelua cu maximum de eficienţă sarcina aceasta de foarte mare importanţă pentru dezvoltarea de perspectivă a economiei industriale, este Cepeca (Centrul de perfecţionare a pregătirii cadrelor de conducere din întreprinderi) cu sediul la Otopeni, care s-a impus de la început ca o instituţie de învăţămînt postuniversitar de excepţională valoare. Soluţia ar prezenta şi avantajul nepreţuit că psihologii, sociologii şi pedagogii uzinali ar lucra un timp împreună cu personalul tehnic şi economic de conducere din cele mai variate unităţi industriale, putînd urma chiar unele cursuri şi seminarii comune, ceea ce ar duce la o cunoaştere de ansamblu a problemelor şi soluţiilor oferite de fiecare sector de activitate sau serviciu uzinal şi deci la o bază largă de colaborare a noilor specialişti în problemele social-umane ale întreprinderilor cu diferitele cadre de conducere din economia industrială. Pe lîngă problema calificării tehnice, profesionale corespunzătoare a sociologului, psihologului şi pedagogului uzinal, problema pregătirii lui sociale, etice şi ideologice, ca şi problema unei selecţii riguroase în funcţie de criterii complexe, care să înlăture de la început riscurile unor abateri de la cerinţele dezvoltării multilaterale a societăţii noastre socialiste se impun cu deosebită stringenţă.

Dacă gîndim aceste lucruri în perspectiva dezvoltării lor, este indicat să ţinem seama de împrejurarea că prin crearea laboratoarelor uzinale de psihologie, sociologie şi pedagogie săvîrşim un important pas înainte, dar nu ultimul. Încă de pe acum se observă creşterea rolului de *consilier* ce revine psihologului, sociologului şi pedagogului industrial pentru conducerea ministerelor economice, centralelor şi întreprinderilor industriale, ca şi rolul lor de *consultant* pentru personalul acestor unităţi, mai ales pentru muncitori, în problemele de adap-

tare, integrare, calificare, organizarea muncii şi chiar a vieţii (proprii şi de familie), domenii de activitate care depăşesc planul strict profesional, pentru a se extinde la activităţi mult mai vaste şi mai greu de precizat. În mersul ei firesc, realitatea va reclama curînd şi mereu mai insistent existenţa unor laboratoare de psihologie, sociologie şi pedagogie corespunzătoare celor uzinale, dar la nivele superioare: grupe de uzine, combinate, centrale, ministere, eventual şi la foruri statale mai înalte. S-ar putea organiza, la nivelul cel mai înalt, un Centru de cercetări psihologice, sociologice şi pedagogice industriale. Înfiinţarea unor unităţi de acest gen s-ar bucura în ţara noastră de o experienţă care s-a dovedit, în vremea ei, în general fructuoasă, cu toate că a fost unilaterală, intermitentă şi uneori foarte îngust concepută de unii responsabili din acel timp. Mă refer la vechile institute psihotehnice (mai tîrziu simple laboratoare psihotehnice), oficii de orientare profesională şi serviciul psihotehnic al Casei Asigurărilor Sociale dintre cele două războaie mondiale. (Propunerea de a se înfiinţa un institut de psihologie practică a fost excelentă, dar nu a fost realizată). Totuşi ar fi o greşeală să se creadă că vechile modele, valabile pentru orînduirea capitalistă, pot fi preluate, fără restructurări calitative, de orînduirea noastră socialistă. De aceea străduinţa cercetătorilor din zilele noastre trebuie să se îndrepte constant şi neabătut spre elaborarea unor forme de colaborare a ştiinţei cu practica socială, corespunzătoare cu cerinţele edificării şi desăvîrşirii societăţii socialiste. Toţi autorii lucrării de faţă militează conştient pentru această direcţie.

N. RADU-RĂDULESCU

Selecţie, repartizare şi promovare profesională

În majoritatea statelor cu industrie puternic dezvoltată, psihologia industrială — depăşind de mult cadrul ipotezelor şi al speculaţiilor teoretice — s-a instalat definitiv în drepturile ei. Prin rezultatele obţinute, psihologia industrială îşi dovedeşte din ce în ce mai mult importanţa socială şi contribuţia ei substanţială la creşterea productivităţii muncii, la rentabilizarea întreprinderilor şi umanizarea muncii.

Astăzi, problemele umane ce le ridică dezvoltarea fără precedent a maşinismului industrial, probleme care pot influenţa — în sens pozitiv sau negativ — înseşi procesele de producţie, nu mai pot fi rezolvate la nivelul întreprinderilor numai pe baza bunului simţ. A ignora aportul ce-l poate aduce psihologia industrială la rezolvarea problemelor importante ale producţiei şi muncii, înseamnă a acţiona neştiinţific în sensul de a nu acorda ponderea cuvenită factorului uman; înseamnă a ignora adevărul că subiectul muncii a fost totdeauna şi va continua să fie „omul" chiar dacă progresul tehnic va cunoaşte şi în viitor cuceriri din ce în ce mai impresionante. Cei care acordă unei întreprinderi o anumită fizionomie, eficacitate şi prosperitate sînt oamenii — salariaţii ei; concomitent cu această direcţie de influenţare, întreprinderea la rîndul ei participă şi ea la formarea oamenilor. O atare dialectică lasă să se întrevadă că rolul şi personalitatea omului în industrie va fi în viitor una din principalele preo-

cupări a societății. Aceste considerații de ordin general vin să întărească convingerea că la nivelul întreprinderilor industriale este necesară înființarea unui organism științific care să se preocupe de om și să colaboreze cu alte foruri din întreprindere la rezolvarea optimă a problemelor umane ale muncii.

Activitatea de orientare și selecție profesională — obiectiv de bază al psihologiei muncii — desfășurată în cadrul unor instituții organizate, își cunoaște începuturile în țara nosatră la societatea de tramvaie (1925) și la aviație (1927). Acestora le urmează laboratoarele psihotehnice ale Căilor Ferate Române (1935) și cele de pe lîngă universitățile din Cluj, București și apoi Iași. La scurt timp iau ființă în centrele universitare institutele psihotehnice. Treptat se organizează și iau extindere oficiile de orientare profesională pendinte de fostul minister al muncii și îndrumate metodologic și științific de către institutele și catedrele de psihologie din cele trei centre universitare amintite mai sus. Aceste oficii se pare că nu au reușit în cei 10 ani de existență a lor să-și justifice pe deplin scopul pentru care au fost create. În mod practic, în aceste oficii se făcea mai mult selecție și mult prea puțină orientare profesională. Așa cum vom arăta mai departe, orientarea profesională se desfășoară în timp, și reușita acțiunii ca atare depinde de năzuința și capacitatea de informare și de formare a individului, de modul în care se desfășoară și reușește opera de asistență psihosociologică a tînărului.

Vechile oficii de orientare profesională foloseau în exclusivitate metode de laborator. După părerea noastră, insuficiente și contestabile din punct de vedere al probității științifice. S-a presupus probabil că comportarea individului în condițiile de laborator este reglementată de aceleași mecanisme care determină comportarea și în condiții și situații asemănătoare din viață. Experiența a demonstrat însă că măsurarea psihologică făcută în laborator chiar cu probe de comportament (probe psihologice de lucru care reproduc, calitativ apropiat, situațiile reale ale activității productive) nu poate suplini măsurarea comportării reale,

din producție. Pe baza măsurătorilor psihologice de laborator, oficiile alcătuiau profilul psihologic al celui examinat, după care emiteau avizul de „apt" sau „inapt" pentru meseria dorită de candidat. Caracterul de „orientare profesională" pe care-l primea totuși acest examen de laborator, se limita la indicarea grupelor de meserii în care se putea încadra tînărul cu șanse de reușită și în care putea obține randamentul cerut de întreprindere. Dacă tînărul încadrat în muncă, pe baza avizului primit de la oficiul de orientare, se integra sau nu în colectiv, dacă locul și grupa de muncă constituiau pentru el ambianța favorabilă pentru ridicarea calificării sale, dacă aspirațiile de promovare aveau sau nu o finalizare, nu mai constituiau probleme pentru fostele oficii de orientare profesională. Psihologia industrială își justifică în bună măsură necesitatea și eficiența, prin acțiunea permanentă de asistență psihologică ce trebuie s-o acorde lucrătorilor; este tocmai ceea ce lipsea din preocupările fostelor oficii de orientare profesională. În condițiile noi de dezvoltare a industriei socialiste, fundamental diferite de cele ale industriei din economia capitalistă, apreciem că forma organizatorică și metodele de lucru ale fostelor oficii de orientare profesională nu mai pot fi reluate. Unitatea operativă trebuie să fie în viitor laboratorul uzinal de psihologie, sociologie și pedagogie uzinală.

Vom analiza în continuare rolul și sarcinile laboratorului uzinal de psihologie. Înainte însă de a prezenta obiectivele ce-și propune acest laborator să le urmărească în cadrul întreprinderii, precum și cîteva din metodele cu care se operează în psihodiagnoză, sînt necesare unele considerații privind problema orientării școlare și profesionale, fără de care nici operațiile ulterioare de selecție în industrie, de repartizare — plasare și chiar de promovare nu pot fi desfășurate optimal.

În ultima vreme, prin organizarea și întărirea sectoarelor de cercetări în domeniul psihologiei personalului și al orientării școlare și profesionale din cadrul Institutului de Psihologie al Academiei și al Institutului de Științe Pedagogice, și prin înființarea cabi-

netelor școlare de orientare, conduse de psihologi, începe să se facă simțită mai activ tendința de a integra problema orientării profesionale în problema majoră a educației, în opera vastă de formare a tineretului. Școala de astăzi, prin funcția sa formativă, în care instrucția și educația trebuie să se îmbine armonios cu profesionalizarea, va reuși să formeze și să dezvolte personalitatea tinerilor în așa măsură încît integrarea profesională și socială să se facă cît mai rapid și mai bine. Profesiunea trebuie înțeleasă astăzi atît ca o activitate economică menită să asigure satisfacerea cît mai completă a trebuințelor personale, cît și ca o variabilă — perfect integrată persoanei — care completează acțiunea de desăvîrșire a personalității individului în efortul său de integrare socială. Orientarea școlară — acțiune continuă și integrată total procesului instructiv-educativ — prin care tînărul este ajutat să cunoască cerințele profesiunilor care prezintă pentru el un interes real, și totodată să se cunoască pe sine în vederea autodirijării capacităților personale în procesul de formare și dezvoltare al aptitudinilor, se încheie o dată cu absolvirea școlii. Din acest moment, tînărul are libertatea să-și aleagă direcția precisă de calificare sau specializare profesională.

În cadrul activității largi de orientare școlară se desfășoară, într-o oarecare măsură, și acțiunea de selecție, ce continuă să se facă după criterii tradiționale, la diferite etape ale perioadei de formare a tînărului. Este vorba de examenele de selecție, organizate în rețeaua noastră de învățămînt, prin care, dintr-un număr mare de candidați sînt aleși numai aceia care corespund mai bine unui anumit nivel de cunoștințe. Dacă acest criteriu de selecție se dovedește, încă, suficient pentru ocuparea locurilor în învățămîntul mediu teoretic (liceu) și superior, nu aceeași apreciere se poate face și cu privire la sistemul și criteriile de selecție pentru ocuparea locurilor în școlile profesionale, licee de specialitate, școli tehnice post-liceale și chiar în unele ramuri ale învățămîntului tehnic superior. În aceste forme speciale de învățămînt se mențin

încă criterii de selecție neconcludente, de-a dreptul aleatorii, care generează mai tîrziu unele fenomene negative manifestate în întreprinderi și instutuții.

Laboratoarele uzinale de psihologie, de pe lîngă marile întreprinderi industriale care au în sarcina lor și planul de învățămînt profesional și de calificare, au obligația expresă de a introduce alături de criteriile tradiționale de selecție ordonate de către Ministerul Învățămîntului (examenul de cunoștințe generale, teoretice) și un examen special psihologic prin care se realizează selecția științifică. Obligativitatea examenului psihologic, în selecționarea elevilor pentru școlile profesionale și de calificare, constituie garanția că se poate determina concordanța dintre caracteristicile (cerințele) profesiunii, pentru care tînărul dorește să se califice, și posibilitățile sale (prezența deci a aptitudinilor indispensabile îndeplinirii cu succes a meseriei respective). În selecția profesională se are în vedere eliminarea acelora care prezintă contraindicații nete pentru executarea unei meserii.

În genere, toate examenele de selecție la care se supune, în mod deliberat, tineretul, pe toată perioada formării sale generale și profesionale, sînt etape de verificare a justeței propriilor decizii vocaționale. Activitatea permanentă de asistență psihologică și de orientare școlară și profesională se află în interdependență cu acțiunea de selecție, amîndouă vizînd adaptarea și integrarea profesională și socială a tînărului. Ceea ce le deosebește este mai mult o chestiune de perspectivă, în sensul că *selecția* este privită mai mult de pe pozițiile societății, respectiv ale întreprinderii, iar *orientarea* mai mult de pe pozițiile persoanei, a integrării sale profesionale și sociale. O bună selecție profesională, făcută prin utilizarea criteriilor științifice moderne, deschide calea afirmării personale, a evaluării cu succes a aspirațiilor firești de promovare a tînărului.

Obișnuit vorbim de orientare și selecție profesională. Numai considerente de ordin didactic ne determină să analizăm distinct, ca două momente succesive, selecția și orientarea profesională. Astfel, o corectă orien-

tare școlară și profesională beneficiază în cîteva etape ale dezvoltării individuale — și de-a lungul desăvîrșirii profesionale — de selecție. O dată selecția efectuată, acțiunea de asistență psihologică și orientare profesională se continuă pînă ce individul se realizează pe sine în această nouă etapă de dezvoltare și formare a sa. În aceste repetări succesive care plasează individul pe trepte superioare de desăvîrșire a personalității sale, atît orientarea cît și selecția beneficiază reciproc una de cealaltă.

Esențialul operațiunii în orientarea profesională este dat de cunoașterea individului, de aprecierea ce se face asupra reactivității sale; iar în ceea ce privește selecția profesională, esențialul îl constituie cunoașterea profesiunii și a locului de muncă. Amîndouă coexistă ca acțiuni îndreptate spre formarea și desăvîrșirea profesională, pentru edificarea personalității omului, în vederea prestării muncii, a îmbinării armonioase a cerințelor personale cu cele ale societății și a integrării active în efortul colectiv de prosperare a societății.

Ne vom referi la două dintre categoriile de probleme de care este preocupată îndeosebi psihologia industrială, probleme ce-și găsesc aplicativitate în cadrul laboratorului uzinal de psiho-socio-pedagogie. Acestea sînt:

a. *Probleme personale* care privesc orientarea și selecția profesională, repartizarea (plasarea), promovarea lucrătorilor și a cadrelor de conducere, precum și pregătirea profesională a acestora.

b. *Probleme sociale* (psihosociologie organizațională, conducere, relații umane, decizie și comunicare, supraveghere, atitudini și opinii condiționate de factori situaționali, manifestările lucrătorului în contextul industrial, toate influențînd, sau determinînd chiar, buna funcționare a întreprinderii și realizarea optimă a muncitorului. (Vezi capitolele următoare din volum precum și Traian Herseni: *Psihosocilogia organizării întreprinderilor industriale*, Academia R. S. R., 1969).

Printre problemele majore ale psihologiei industriale se înscrie și organizarea științifică a distribuției și consumului, psihologia reclamei, etc. aspecte asupra

cărora vom reține — mai departe — atenția cititorilor specializați în acest domeniu.

Din 1913 de cînd Hugo Münsterberg pune problema necesității examenului psihologic în vederea încadrării în profesiune, cînd pentru prima dată sînt conturate precis obiectivele și metodele psihologiei industriale, și pînă în timpul celui de-al doilea război mondial, principalele preocupări ale laboratoarelor industriale de psihologie au fost acelea privind selecția profesională, prevenirea accidentelor de muncă și de circulație din transporturi, participarea la opera de raționalizare a muncii, pregătirea profesională a lucrătorilor etc. Astăzi, cînd progresul tehnic a marcat un important salt calitativ determinînd extinderea procesului de mecanizare și automatizare a industriei, problemele sociale ale industriei precum și cele care privesc ajustarea condițiilor de muncă și a utilajelor la caracteristicile omului (psihologia inginerească), capătă o pondere sporită.

Referindu-ne în continuare numai la *problemele personale* ale psihologiei muncii, vom preciza cîteva din cele mai importante sarcini ce revin laboratorului uzinal de psihologie.

Recrutarea, selecția, plasarea și promovarea lucrătorilor și a cadrelor de conducere — de la toate nivelele —, este obiectivul central al laboratorului uzinal de psihologie. El este chemat să înlăture empirismul din practica acestor operații importante ce privesc mișcarea personalului și înlocuirea lor cu criterii și metode științifice. Astfel, este nevoie de o cunoaștere a exigențelor profesiunilor și a aptitudinilor necesare exercitării optime a meseriei (psihoprofesiograma); cunoașterea locurilor de muncă (ergograma) pentru o cît mai corectă plasare (repartizare) în muncă; cunoașterea persoanei prin: determinarea gradului de dezvoltare al aptitudinilor cerute de exercitarea meseriei solicitate, stabilirea dominantelor psihice, aprecierea posibilităților de evoluție și de acomodare rapidă la schimbările impuse de dinamica profesiunilor (psihodiagnoză). Pentru a fi cît mai eficient și mai prompt în rezolvarea acestor probleme ce privesc

mişcarea de personal, psihologul uzinal va trebui să țină la zi două tipuri de fişe. Este vorba de ergograma locurilor de muncă şi fişa psihologică a persoanei, care trebuie să reflecte posibilitățile actuale ale lucrătorului, gradul său de educabilitate, comportarea socială etc. Pentru o cît mai judicioasă cunoaştere a persoanei psihologul va cerceta variabilele personale şi situaționale, dependente şi independente care stau la baza comportamentului lucrătorilor industriali. Folosind metodele specifice psihologiei, specialistul poate să observe, să măsoare şi să analizeze efectele acestor variabile asupra randamentului în muncă.

Iată acum — enumerîndu-le doar — principalele metode folosite în psihologie, pentru cunoaşterea persoanei : observația, convorbirea, interviul, chestionarul, experimentul, anamneza, analiza produselor activității, aprecierea obiectivă etc. Diagnosticul diferențial bazat pe criterii obiective — aceleaşi pentru toți candidații poate fi realizat numai prin metoda experimentală. Unul din importantele procedee ale metodei experimentale este testul, sau proba. Cele mai importante teste utilizate şi în laboratoarele uzinale de psihologie sînt :

a. *testele de randament* (de cunoştințe, de aptitudini, de dezvoltare). Ele se prezintă ca teste orale şi scrise ; verbale şi neverbale ; individuale şi colective ; analitice şi sintetice ; cu timp liber sau impus;

b. *teste de comportament* — probe de lucru care încearcă să reproducă caracteristicile activității reale, probe utilizate cu precădere în laboratoarele uzinale şi care constituie pentru examinator mai mult un pretext pentru o observație psihologică ;

c. *teste proiective și de personalitate* — sînt teste calitative, fapt care face ca valoarea lor statistică să fie îndoielnică.

Testul este un instrument de lucru foarte util numai în mîna psihologului care ştie să-l folosească cu ponderație şi totdeauna alături de alte metode de investigație psihologică. Se manifestă la foştii psihotehnicieni tendința neştiințifică de a reduce psihologia industrială la psihometrie, refuzînd să înțeleagă că testele

au marele defect de a fărîmiţa personalitatea pe „aptitudini" în vederea „acceptării — eliminării". Personalul selecţionat, repartizat şi promovat pe baza unui aviz rezultat numai din aplicarea unor teste de aptitudini nu asigură un randament mai bun în întreprindere; cu atît mai mult, un astfel de practicism îngust nu are darul să contribuie la afirmarea, la creşterea prestigiului psihologului industrial şi a instituţiei ce o deserveşte: laboratorul uzinal de psihologie.

O altă sarcină importantă ce revine laboratorului uzinal de psihologie este aceea de a aviza recrutarea, selecţionarea şi promovarea pe baza unor criterii ştiinţifice a cadrelor de conducere din întreprindere, la toate nivelurile ierarhice. În practica curentă sînt luate în considerare criterii extraprofesionale, la care se adaugă sistemul tradiţional al recomandărilor, iar ca singur document oficial diploma de studii, presupunîndu-se că prin sine diploma implică şi capacitate profesională. Se mai instituie chiar şi concursuri pentru unele funcţii şi posturi, care au darul să verifice cel mult cantitatea de informaţie. Dar nici capacitatea profesională şi nici cantitatea de informaţie luate separat, sau împreună, nu se dovedesc în multe cazuri suficiente pentru a avea siguranţa că postul vacant a fost ocupat de cel mai apt dintre candidaţi. Numai printr-o activitate de cercetare făcută în cadrul laboratorului uzinal, se pot găsi criterii noi, ştiinţifice de selecţionare şi promovare a personalului de conducere.

Aminteam în cuprinsul acestui capitol că încă de la începuturile ei, psihologia industrială a avut ca sarcină problema prevenirii accidentelor. Actualul laborator uzinal de psihologie nu poate scoate din preocupările sale psihologia accidentelor şi prevenirea lor psihologică. Direcţiile în care acţionează psihologul industrial în scopul lichidării accidentelor sînt:

Examen psihologic la angajare şi apoi periodic, aplicat întregului personal industrial, dar cu un plus de exigenţă pentru conducătorii de vehicule şi cei ce lucrează nemijlocit în posturi de mare responsabilitate şi periculozitate atît pentru securitatea lor personală cît şi a altora. Vom cita din G. Schlegel şi B. Fritz (*Aspects psycholo-*

giques de la prévention des accidents, în „Bull. Psychol." nr. 244, 1965) cîteva date statistice privind reducerea accidentelor în transporturi, ca urmare examenului psihologic care a permis o corectă selecționare și plasare în muncă a lucrătorilor, astfel: dintr-un grup neselecționat psihologic, 10% din indivizi produc 77% din accidente, în timp ce dintr-un alt grup selecționat riguros cu metode psihologice, 10% din indivizi produc numai 22% din accidente.

Privitor la problemele formării profesionale și amenajarea muncii, fără a avea pretenția că am epuizat atribuțiile ce și le pot asuma sectoarele de cercetări psihologice și laboratoarele uzinale bine încadrate cu specialiști și bine utilate, considerăm necesar să precizăm că acțiunea de *reorientare profesională* și repartizare a salariaților vîrstnici intrați în faza de involuție psihofiziologică, precum și a acelora care și-au pierdut parțial — definitiv sau temporar — integritatea corporală sau psihică datorită accidentării, revine tot psihologului industrial în colaborare cu serviciul medical din întreprindere. Psihologul este în măsură să cunoască nivelul pînă la care a scăzut potențialul de lucru al celuia ce trebuie reorientat; el poate aprecia care sînt variabilele personalității care pot compensa cu succes funcțiile degradate; el cunoaște comportamentul social al subiectului și problemele grupului de muncă în care urmează să i se facă plasarea; toate acestea, ajustate la cerințele meseriilor în care poate fi încadrată persoana accidentată sau cea cu involuție normală sau precoce, rezolvă științific problema reorientării profesionale și a repartizării corecte.

Psihologul uzinal acordă asistență psihologică competentă în toate problemele profesionale legate de muncă, de relații, cît și în problemele extraprofesionale, astfel încît să asigure pentru toți salariații o cît mai perfectă integrare profesională și socială, garanția sigură a autorealizării și realizării planului economic de producție.

Am enumerat pînă aici cele mai importante din sarcinile ce revin laboratorului uzinal de psihologie, avînd în studiu lucrătorul industrial producător de

bunuri, şi munca sa. Dar acest lucrător o dată ieşit pe poarta fabricii se transformă din „homo faber", în consumator cu o personalitate proprie. Se vorbeşte despre o psihologie a consumatorului ca şi despre o psihologie a desfacerii şi reclamei. Psihologului îi revin atribuţii şi pe linia organizării consumului şi a reclamei. Să enumerăm numai cîteva dintre acestea :

— Studiul preferinţelor consumatorilor :

— Educaţia consumatorului ; trezirea şi rafinarea gustului pentru frumos şi util ;

— Cercetarea mijloacelor de reclamă ; expoziţii.

Rămîne doar ca persoanele cu munci de răspundere din sectorul comerţului interior şi cooperatist să manifeste mai multă receptivitate pentru problemele de psihologie care-şi găsesc o foarte utilă aplicativitate şi în această ramură importantă a economiei naţionale.

Este potrivit prilejul să precizăm că laboratorul uzinal de psihologie nu va putea să-şi rezolve cu succes toate atribuţiile ce-i revin decît dacă primeşte chiar de la început înţelegerea şi sprijinul material şi moral al autorităţii întreprinderii.

Faptul că într-o întreprindere există un laborator de psihologie nu scuteşte cu nimic conducerea întreprinderii să lucreze în continuare cu oamenii.

Nu este corect — cel puţin în fazele de început ale existenţei laboratoarelor uzinale — să se ceară psihologiei să dea soluţii sigure şi definitive în decizii foarte complexe care privesc oamenii. Se exceptează avizele privind selecţia profesională, repartizarea şi promovarea lucrătorilor în care avizul laboratorului de psihologie este hotărîtor.

Încărcarea laboratorului uzinal de psihologie cu sarcini care de drept nu-i revin, este o practică cunoscută şi în alte sectoare de muncă, în care, intenţia vădită a celui ce o face este de a-şi declina o serie de responsabilităţi.

În încheiere, cîteva cuvinte cu privire la organizarea unui laborator uzinal de psihologie :

1. În prima etapă, psihologul uzinal se va face cunoscut, cu întreaga sa echipă, în toate sectoarele şi secţiile întreprinderii. Totodată va face cunoscut laboratorul

şi atribuţiile acestuia. Este faza importantă de început, în care masa muncitorilor trebuie cîştigată şi astfel sensibilizată încît să devină receptivă şi neconstrîns participantă la toate acţiunile de cercetare ce le întreprinde laboratorul în problemele personale şi sociale ale psihologiei industriale.

În această fază — ceva mai lungă —se culeg informaţii privind organizarea întreprinderii, nomenclatorul profesiunilor, unităţile şi subunităţile, locurile de muncă, pregătirea profesională a lucrătorilor şi cadrelor de conducere, transportul, desfacerea, investiţiile, planul de perspectivă etc. Se fac sondaje de opinii, se descoperă problemele „cheie'' ale întreprinderii şi locurilor de muncă, ale grupelor de muncă, relaţii etc.

2. În etapa a doua se procedează la alcătuirea monografiilor profesionale pentru principalele meserii din profilul întreprinderii, se definitivează psihoprofesiogramele şi ergogramele principalelor locuri de muncă. Concomitent se elaborează metodele şi procedeele de examinare psihologică. Se acordă asistenţă psihologică salariaţilor.

3. Organizarea propriu-zisă a laboratorului : local, mobilier, aparatură, teste. Încep preexperimentele în scopul alcătuirii etaloanelor.

4. Încep examinările curente a elevilor din şcolile profesionale şi de calificare. Se fac examinări la cererea unităţilor productive acordîndu-se prioritate funcţiilor şi posturilor cu mai mare responsabilitate şi respectiv periculozitate.

5. În cea de a cincea etapă se continuă examenele curente de selecţie la angajare, de selecţie la admiterea în şcoli, de promovare. Se lucrează cu întreg arsenalul de metode specifice psihologiei pentru obţinerea criteriilor ştiinţifice de repartizare şi promovare a cadrelor. Se elaborează metode noi, mijloace moderne de investigare psihosociologică, aparatură etc. Încep studii privitoare la problema accidentelor de muncă, raţionalizării, oboselii etc.

6. Se valorifică materialul adunat atît din examinările psihologice cît şi cel destinat cercetărilor de psihologie industrială.

Laboratoarele uzinale de psihologie, sociologie şi pedagogie vor constitui principalele forme şi de cea mai mare competenţă ştiinţifică în ameliorarea întregii activităţi productive şi sociale ce se desfăşoară la nivelul uzinei în condiţiile revoluţiei tehnico-ştiinţifice actuale, înlăturînd astfel orice arbitrar în domeniile recrutării, selecţiei, repartizării (plasării) şi promovării cadrelor de lucrători şi conducere, ca o condiţie esenţială a progresului continuu în domeniul tehnico-material şi spiritual pe care societatea modernă îl promovează ca ideal al înaltei sale raţiuni.

ELENA POPESCU-NEVEANU

Psihologia inginerească și ridicarea eficienței muncii

Mecanizarea și automatizarea în continuă creștere a proceselor industriale duc la mărirea continuă a potențialului de producție. Realizările tehnicii nu rezolvă însă prin ele însele problema ridicării productivității muncii, a măririi eficienței economice a întreprinderilor. Condiția esențială a îndeplinirii cu succes a acestei sarcini o constituie organizarea corespunzătoare a muncii, prin care să se asigure utilizarea cît mai rațională și eficientă a mijloacelor de producție. Acțiunea aceasta presupune, pe lîngă măsurile cu caracter tehnico-organizatoric, o permanentă punere în acord a condițiilor de lucru, a construcției utilajelor și a particularităților proceselor tehnologice cu anumite caracteristici ale omului, solicitate în procesul muncii.

Orice activitate productivă, cît de simplă ar fi, include diferite operații de recepționare a informațiilor, de prelucrare a acestora, de elaborare a soluțiilor și comenzilor de executare a acțiunilor reglatorii. În dependență de natura procesului de muncă, se schimbă caracteristicile semnalelor recepționate, succesiunea și complexitatea lor, gradul de amploare al operațiilor de prelucrare a informației, precum și modul de acționare al omului. Însă orice nepotrivire între semnalele necesare și cele existente, neconcordanța condițiilor de realizare a detectării, diferențierii și interpretării lor cu cele cerute, dezacordul între modul de executare

a comenzilor şi construcţia şi amplasarea dispozitivelor de comandă au repercusiuni din cele mai nefavorabile asupra rapidităţii şi preciziei de îndeplinire a sarcinilor, asupra nivelului capacităţii de muncă şi, în ultimă instanţă, asupra productivităţii şi calităţii muncii ca şi asupra protecţiei personalului.

Reuşita recepţionării şi prelucrării informaţiei, a executării actelor reglatorii în procesul muncii nu este independentă nici de factorii generali de ambianţă (iluminare, zgomot etc.), nici de gradul de reflectare a particularităţilor anatomo-fiziologice ale omului în construcţia utilajelor sau amenajarea locurilor de muncă. Practica arată că neglijarea unor astfel de momente în organizarea ştiinţifică a producţiei are drept consecinţă o scădere marcată a eficienţei muncii şi o creştere a accidentelor.

Sesizarea şi înlăturarea neconcordanţelor, oricît de neînsemnate ar părea la prima vedere, între constituţia muncitorilor şi forma sau modul de amplasare a dispozitivelor de comandă, a aparatelor de măsură şi control, au deseori efecte care trebuie să-l preocupe pe psihologul uzinal.

Astfel nu de mult, cu prilejul analizei modului de îndeplinire a planului de producţie într-o fabrică textilă, conducerea a constatat, cu oarecare surprindere, că două secţii cu acelaşi profil, înzestrate cu utilaj identic şi avînd cadre cu un nivel de pregătire similar, obţin în mod sistematic performanţe diferite. O investigare mai atentă a condiţiilor de lucru în aceste două secţii efectuată de psiholog a arătat că maşinile de filat la care lucrau muncitoarele aveau o amplasare prea joasă a barei de fus, ceea ce determina o poziţie de lucru incomodă. Într-o secţie acest inconvenient era înlăturat prin aşezarea maşinilor pe nişte suporturi suplimentare. În cealaltă secţie maşinile au fost utilizate fără amenajări necesare ale postului de muncă, ceea ce, provocînd o oboseală mai accentuată a muncitoarelor, a dus la scăderea, cu 2—3% în medie, a productivităţii muncii.

Un caz asemănător a fost întîlnit şi într-o uzină metalurgică, unde studiind posibilităţile reoganizării unor

posturi de muncă la o linie de flux continuu, specialiştii au semnalat că la un anumit tip de maşină de găurit, butonul de pornire a fost aşezat într-o astfel de poziţie încît muncitorii erau nevoiţi de fiecare dată să se ridice în vîrful picioarelor pentru a-l atinge. Numai prin reamplasarea acestui dispozitiv s-a obţinut posibilitatea ridicării randamentului muncii cu 6—8 piese la un schimb.

Modificarea formei mînerelor la unele instrumente de lucru poate să ducă — după cum arată unele cercetări — la creşterea eficienţei muncii cu aproape 40 %. Aceasta se obţine în special prin înlocuirea formei cilindrice a mînerului cu cea a unui trunchi de prismă, ceea ce permite utilizarea celor mai sensibile părţi ale mîinii în procesul muncii, preîntîmpinînd oboseala prematură a lucrătorului. Plecînd de la această idee, la o fabrică de încălţăminte au fost create instrumente cu mînere nu numai mai comode, dar chiar prin forma lor inaccesibile mişcărilor incorecte.

Un efect, nu mai puţin remarcabil, are şi ameliorarea competentă a factorilor de ambianţă.

În industria textilă, specialiştii au reuşit să ridice productivitatea muncii prin mărirea nivelului de iluminare, constatînd că timpul de îndeplinire a operaţiilor de bază ale ţesătoarelor variază în mare măsură în dependenţă de caracterul şi gradul de iluminare a postului de muncă.Astfel, datorită creşterii nivelului de iluminare, schimbarea suveicii se accelerează cu 26,8 %, găsirea firelor rupte — cu 48,3 %, legarea lor — cu 40,3 % etc. Şi cu toate că aceste operaţii constituie doar o parte relativ mică din timpul total al funcţionării maşinii, productivitatea muncii datorită acestor măsuri creşte în medie cu 5 %.

Consecinţe mai însemnate are mărirea nivelului de iluminare la acele locuri de muncă unde diferenţierea vizuală constituie baza întregului proces de muncă. Productivitatea muncii controlorilor însărcinaţi cu trierea detaliilor rulmentului cu bile creşte cu 12,5 % în cazul măririi nivelului de iluminare de la 54 luxi pînă la 215 luxi.

O influență favorabilă asupra productivității muncii și scăderii numărului de accidente are și alegerea potrivită a culorii încăperii și a utilajelor. Într-o secție de ajustare a ansamblurilor mici la o uzină de motoare, un complex de măsuri corespunzătoare,însoțite de reglementarea regimului de lucru, a contribuit la mărirea productivității muncii cu circa 20% și la scăderea de trei ori mai mare a numărului accidentelor. Investigările efectuate în secțiile mașinilor de sortare a corespondenței la serviciile poștale au evidențiat o influență negativă a zgomotelor de înaltă frecvență. Dacă în locurile cu o intensitate mai scăzută a zgomotelor (76 dB) muncitoarele reușesc să sorteze în medie 9 200 de scrisori într-un schimb, cu un număr relativ redus de greșeli (2,5%), în sectoarele unde intensitatea zgomotelor atinge 95 dB productivitatea muncii nu depășește 75% față de nivelul constatat în alte locuri, iar numărul greșelilor crește pînă la 15%. Prin aplicarea mijloacelor de absorbire a zgomotelor și izolare fonică a locurilor de muncă nivelul zgomotului era redus cu 10 dB, ceea ce a avut drept efect creșterea productivității muncii cu circa 12—15% și scăderea numărului de greșeli cu 7—8%. Cheltuielile în legătură cu reamenajările necesare au fost acoperite în decursul a 4 luni de zile.

Oricît de însemnat ar fi efectul unor măsuri orientate spre acordarea utilajelor și locurilor de muncă cu particularitățile constituționale ale lucrătorilor sau spre ameliorarea nivelului de iluminare și zgomot, ele singure nu rezolvă problema simbiozei om-mașină, pe drept considerată în zilele noastre ca problemă cheie a eficienței crescute a muncii. Acordarea deplină a particularităților componentelor mecanice cu posibilitățile și limitele omului ca parte integrantă a oricărui sistem industrial presupune în primul rînd alegerea formei adecvate a semnalelor, reglementarea cantității informației operative, asigurarea modului optim de prezentare a semnalelor și transmiterii lor, în conformitate cu sarcinile și legitățile de desfășurare a diferitelor procese psihice implicate în procesul muncii. Prezentînd o mare importanță la orice nivel de dezvoltare

a producţiei, aspectele menţionate capătă o valoare hotărîtoare în producţia automatizată, unde cerinţele de precizie şi rapiditate a acţionărilor cresc vertiginos.

Insuficienţa informaţiei operative sau prezentarea ei într-o formă necorespunzătoare, îngreuind urmărirea modului de desfăşurare a procesului tehnologic sau controlarea obiectului prelucrat constituie deseori una dintre sursele principale ale numărului crescut de rebuturi, ale indicilor tehnico-economici scăzuţi ai funcţionării instalaţiilor, a creşterii accidentelor.

Construcţia unui tip de matriţe de mare capacitate utilizat în diverse uzine metalurgice nu prevedea, de exemplu, aparate indicatoare destinate furnizării informaţiei precise privind gradul de ajustare şi deplasare a ştanţelor. Aprecierea din ochi a poziţiei lor, cu precizia cerută pînă la milimetri, era însă aproape imposibilă, îndeosebi în timpul ştanţării la cald şi tempoului crescut de lucru. În consecinţă, 34% din piesele defecte aveau o deplasare pe linia de despărţire a ştanţelor. Completarea utilajului cu aparatura necesară a contribuit la scăderea numărului de rebuturi.

Neajunsuri asemănătoare au fost menţionate şi în construcţia unor strunguri de filetat, unde pătrunderea burghiului era controlată de limbul păpuşei mobile. Neavînd la dispoziţie alţi indici informativi, muncitorii au fost nevoiţi să numere turaţiile limbului, urmărind concomitent deplasarea burghiului şi fixarea piesei etc. Dificultăţile de distribuire a atenţiei i-au determinat să inventeze unele procedee ajutătoare ca : însemnări cu creta, aprecierea din ochi a gradului de pătrundere a burghiului, măsurarea cu linia sau şublerul ş.a.m.d. Cu toate acestea, precizia executării operaţiei era departe de cea dorită. Lipsa diviziunilor necesare pe placa săniilor superioare ale suportului a constituit o altă dificultate, de data aceasta în prelucrarea colţurilor. Pentru a obţine gradul necesar de precizie, muncitorii trebuiau să execute mai multe probe comiţînd uneori greşeli şi cheltuind în mod neproductiv timpul de lucru.

Dificultăţi suplimentare se creează, după cum arată cercetările efectuate la o linie automată dintr-o uzină metalurgică, şi datorită amplasării necorespunzătoare pe tabloul de comandă a aparatelor de control faţă de utilajele respective. Dacă strungul se află în partea dreaptă a încăperii, iar aparatul de control care furnizează informaţia privind starea lui de funcţionare în stînga sau în centrul tabloului, operatorii sînt nevoiţi să coreleze mereu poziţia strungului cu cea a aparatului de control. Această operaţie de prisos nu numai că provoacă o încordare nervoasă, dar determină şi numeroase greşeli în acţionare. Reconstrucţia tabloului de comandă în conformitate cu cerinţele psihologice a contribuit în acest caz la scăderea rebuturilor în proporţie de 15%.

Cazuri de nerespectare a principiului compatibilităţii în amplasarea aparatelor de măsură şi control faţă de dispozitivele de comandă, legate funcţional de acestea, pot fi întîlnite în diferite camere de comandă din producţia automatizată. La o termocentrală, un aparat înregistrator privind modificările temperaturii aburului în diferitele puncte ale instalaţiei a fost aşezat, de exemplu, la o distanţă de 3—4 metri de dispozitivul de comandă destinat să regleze regimul focului în cazan, utilizat frecvent de operatori pentru readucerea temperaturii aburului în limitele valorilor ei normale. În condiţiile regimului instabil de funcţionare a instalaţiilor, activitatea operatorilor se transformă în acest caz într-o deplasare continuă a lor între tabloul şi pupitrul de comandă, aducînd prin aceasta prejudicii preciziei şi rapidităţii intervenţiilor operative.

Neluarea în seamă a corelărilor funcţionale în aşezarea aparatelor de măsură şi control pe tablouri şi pupitre de comandă obligă pe operatori la frecvente transferări ale privirii de la o zonă la alta a lucrului, iar în cazul extinderii spaţiale a tabloului, la numeroase deplasări de-a lungul lui. Reamplasarea aparatelor în conformitate cu strategia optimă a supravegherii lor determină o creştere semnificativă a rapidităţii procesului de culegere a informaţiei şi prelucrării ei, ceea ce capătă o importanţă hotărîtoare în situaţii de avarii.

Neasigurarea condiţiilor necesare evidenţierii rapide a semnalelor sau interpretării lor îngreuiază folosirea utilajelor sau aparatelor respective.

La un prototip de calculatori analogici s-a constatat un număr mare de greşeli, comise chiar de operatori cu o experienţă îndelungată. Analiza detaliată a construcţiei acestui calculator a arătat că numeroase elemente ale pupitrului n-au fost detaşate în suficientă măsură de fond. A fost de ajuns să se realizeze o relevare mai clară a acestor elemente cu ajutorul unor linii distincte şi al unui desen simplu, şi, fără nici o altă reamenajare suplimentară, performanţele au crescut considerabil.

Nu rareori unul sau altul din aparatele indicatoare este considerat de consumatori ca fiind defectuos, provocînd numeroase reclamaţii, numai datorită construcţiei necorespunzătoare a cadranului, care îngreuiază citirea indicaţiilor şi condiţionează greşeli în interpretarea lor.

Dacă constrastul între semnal şi fond uşurează evidenţierea acestuia, atribuirea mai multor semne distinctive semnalelor sau dispozitivelor de comandă îngreuiază diferenţierea acestora. Din păcate, nu totdeauna se ia în consideraţie acest fapt în proiectarea pupitrelor de comandă sau în alegerea sistemului de avertizare. Urmărind detaşarea cît mai pregnantă a unor dispozitive de comandă, folosite în timpul avariilor, proiectanţii caută să le diferenţieze pe fiecare din ele nu numai prin mărime, culoare, ci şi prin poziţia lor pe tablou. Însă ,,soluţia'' aceasta, condiţionînd creşterea gradului de complexitate a operaţiei de discriminare a semnalelor, duce, în realitate, nu la scurtarea timpului de reacţie a operatorului, ci, dimpotrivă, la prelungirea lui.

Introducerea unui număr crescut de semnale acustice de alarmă (3—5), deosebite prin frecvenţă, intensitate, timbru, în raport cu tipul şi locul defecţiunilor, obligă pe operator să execute o operaţie dublă : diferenţierea semnalelor după parametrii respectivi şi stabilirea semnificaţiei fiecăruia. În condiţiile regimului de avarie, care produc o stare de mare tensiune emoţională, aceas-

ta devine o sarcină care depășește posibilitățile omului. Practic, el omite o parte din semnalele respective, analizînd efectiv doar două sau cel mult trei. Prezența celorlalte semnale este de prisos, dar nu rămîne fără urmări negative asupra promptitudinii și corectitudinii rezolvării sarcinilor operative.

Rezolvarea problemelor în procesul muncii, găsirea soluțiilor adecvate pe baza informației culese poate fi sprijinită nu numai printr-o pregătire și exercitare corespunzătoare a personalului, ci și prin perfecționarea construcției echipamentului respectiv. Astfel, depanajul aparaturii electronice, după cum reiese din cercetările psihologice, se accelerează în cazul montajului circuitelor după circuitul fluxului logic.

În producția în flux continuu, un efect pozitiv asupra performanțelor controlorilor la linia de ansamblare a unor utilaje complexe îl are diferențierea tipurilor de control, mecanic și electric, cu asigurarea condițiilor obiective ale efectuării lor izolate.

Capacitatea de muncă nu reprezintă o caracteristică stabilă a lucrătorilor, fiind supusă unor fluctuații în cursul zilei de lucru. Pe măsură ce se accentuează oboseala, scade precizia mișcărilor, se dezorganizează deprinderi complexe, se îngustează atenția, se schimbă mișcările ochilor în procesul urmăririi semnalelor (apar fixări nejustificat de prelungite, frecvente rătăciri ale privirii), se micșorează productivitatea gîndirii, slăbesc funcțiile memoriei etc. Apariția acestor fenomene nedorite poate fi preîntîmpinată prin organizarea unui regim rațional de lucru, prin reglementarea gradului de solicitare a personalului.

Deosebit de acută este această problemă în producția conveirizată. S-a constatat că nerespectarea unor principii în stabilirea tempoului comun de lucru, în repartizarea pauzelor, în diviziunea procesului tehnologic duce la scăderea productivității muncii pînă la 20%. Raționalizarea regimului de lucru în producția în flux continuu presupune în primul rînd luarea în seamă a naturii procesului tehnologic, a particularităților diverselor procese psihice implicate în executarea operațiilor de producție. Astfel, dacă la liniile de ajustare a obiecte-

lor de marochinerie, unde predomină operații relativ simple prin structura lor, fără mari solicitări ale atenției vizuale, un efect pozitiv are introducerea pauzelor scurte (5—7 min.) după primele 2 ore de lucru și cu o oră jumătate înainte de sfîrșitul schimbului; în secțiile de asamblare a mecanismelor de ceasornic unde se cere o încordare vizuală crescută, este mai favorabilă mărirea numărului de pauze (pînă la 3, în afara pauzei de prînz) și o oarecare prelungire a lor în a doua jumătate a schimbului. La banda rulantă, unde se cer eforturi fizice mărite fără o solicitare crescută a analizatorului vizual (asamblarea mașinilor de cusut), schema recomandabilă include pauze de 5—10 min. după fiecare 1 1/2—2 ore de lucru.

Dar oricît de perfecționată ar fi schema regimului de lucru, ea nu poate da totdeauna rezultatele scontate dacă nu este acceptată în mod deliberat de către muncitorii înșiși. Compararea gradului de oboseală a muncitorilor în condițiile stabilirii regimului de lucru fără știrea lor, cu acceptarea unanimă prin alegerea uneia din variantele propuse în funcție de situația obiectivă existentă (lipsă de oameni, necesitatea măririi temporare a normelor etc.) a arătat că, în ultimul caz indicii stării funcționale au valori semnificativ mai bune.

Sincronizarea operațiilor, una din determinantele de bază ale organizării eficiente a muncii în producția conveierizată, cîștigă în valoare dacă se bazează pe cunoașterea caracterului de condiționare a variabilității timpului de îndeplinire a operațiilor de către o serie de factori proprii structurii acestora, ca numărul elementelor compuse, conexiunea lor, de modul de organizare a cîmpului senzorial (dispersiunea lui, numărul și caracterul indicilor distinctivi după care se orientează muncitorul în îndeplinirea operației) etc. Un coeficient crescut de variabilitate a timpului de îndeplinire se observă la operații caracterizate prin numărul mărit al elementelor compuse, dispersiunea exagerată a cîmpului operațional, necesitatea orientării în alegerea piesei respective după forma și locul acestuia etc. Combaterea monotoniei se realizează cu succes, conform propunerilor psihologilor, prin atribuirea unui anumit interval

de timp liber fiecărei operaţii, prin mărirea numărului componentelor operaţiilor executate ş.a.m.d.

Reconstrucţia procesului tehnologic, în concordanţă cu o serie de date menţionate mai sus, la o linie de asamblare a televizoarelor a făcut posibilă reducerea numărului rebuturilor şi sporirea productivităţii muncii.

În producţia automatizată eficienţa muncii operatorilor şi în special rapiditatea intervenţiilor acestora în vederea readucerii valorilor parametrilor tehnologici în limitele lor normale este condiţionată în mare parte de gradul lor de solicitare determinat de numărul situaţiilor critice într-o unitate de timp, diversificarea lor, complexitatea informaţiei utilizate etc. Atît mărirea excesivă a informaţiei operative, cît şi reducerea ei extremă în condiţiile regimului stabil de funcţionare a instalaţiilor au ca consecinţă scăderea gradului de siguranţă a activităţii personalului. Amploarea solicitării în ultimul caz, prin atribuirea unor sarcini suplimentare legate direct de conducerea operativă a instalaţiilor şi scăderea gradului de solicitare în cazul suprasolicitării, prin creşterea nivelului de automatizare a procesului tehnologic, mărirea numărului personalului operativ sau redistribuirea lui mai adecvată, s-au dovedit a fi un mijloc eficient pentru creşterea siguranţei de funcţionare a întregului sistem.

Problemele menţionate mai sus ca : repartizarea funcţiilor în sistem, organizarea regimului optim de lucru, gradul admis de solicitare a personalului în diferite condiţii de lucru, influenţa factorilor de ambianţă asupra siguranţei muncii, alegerea corespunzătoare a semnalelor, construcţia optimă a aparatelor de măsură şi a dispozitivelor de comandă, forma adecvată de prezentare şi transmitere a informaţiei operative etc. constituie un obiectiv al preocupărilor psihologiei inginereşti. În rezolvarea lor specialiştii apelează la studii teoretice aprofundate privind capacitatea senzorială, motorie şi intelectuală a omului comparativ cu solicitările maşinii, analizează structura activităţii omului şi, condiţionate de aceasta, cerinţele faţă de modul de desfăşurare a proceselor psihice în diferite tipuri de sisteme, cercetează legităţile recepţionării, prelu-

de timp liber fiecărei operaţii, prin mărirea numărului componentelor operaţiilor executate ş.a.m.d.

Reconstrucţia procesului tehnologic, în concordanţă cu o serie de date menţionate mai sus, la o linie de asamblare a televizoarelor a făcut posibilă reducerea numărului rebuturilor şi sporirea productivităţii muncii.

În producţia automatizată eficienţa muncii operatorilor şi în special rapiditatea intervenţiilor acestora în vederea readucerii valorilor parametrilor tehnologici în limitele lor normale este condiţionată în mare parte de gradul lor de solicitare determinat de numărul situaţiilor critice într-o unitate de timp, diversificarea lor, complexitatea informaţiei utilizate etc. Atît mărirea excesivă a informaţiei operative, cît şi reducerea ei extremă în condiţiile regimului stabil de funcţionare a instalaţiilor au ca consecinţă scăderea gradului de siguranţă a activităţii personalului. Amploarea solicitării în ultimul caz, prin atribuirea unor sarcini suplimentare legate direct de conducerea operativă a instalaţiilor şi scăderea gradului de solicitare în cazul suprasolicitării, prin creşterea nivelului de automatizare a procesului tehnologic, mărirea numărului personalului operativ sau redistribuirea lui mai adecvată, s-au dovedit a fi un mijloc eficient pentru creşterea siguranţei de funcţionare a întregului sistem.

Problemele menţionate mai sus ca : repartizarea funcţiilor în sistem, organizarea regimului optim de lucru, gradul admis de solicitare a personalului în diferite condiţii de lucru, influenţa factorilor de ambianţă asupra siguranţei muncii, alegerea corespunzătoare a semnalelor, construcţia optimă a aparatelor de măsură şi a dispozitivelor de comandă, forma adecvată de prezentare şi transmitere a informaţiei operative etc. constituie un obiectiv al preocupărilor psihologiei inginereşti. În rezolvarea lor specialiştii apelează la studii teoretice aprofundate privind capacitatea senzorială, motorie şi intelectuală a omului comparativ cu solicitările maşinii, analizează structura activităţii omului şi, condiţionate de aceasta, cerinţele faţă de modul de desfăşurare a proceselor psihice în diferite tipuri de sisteme, cercetează legităţile recepţionării, prelu-

crării și transmiterii informației, precizează structura și mecanismele reglatorii ale acțiunilor omului. Măsurile propuse pe baza acestor cercetări vizează ridicarea siguranței de funcționare a sistemelor, creșterea indicilor tehnico-economici ai producției. Realizarea lor în practică dă rezultate încurajatoare. Eficiența lor ar putea fi însă mult mai crescută dacă ar exista o colaborare mai amplă și mai temeinică între reprezentanții acestei ramuri a psihologiei și cadrele tehnice preocupate de organizarea științifică a producției, de proiectare și investiții cu utilaje noi, de protecția muncii.

Întărirea legăturilor între ingineri și psihologi este cu atît mai indicată cu cît depistarea cauzelor reale ale performanțelor scăzute ale personalului operativ, ale fluctuației crescute a cadrelor sau ale unor reclamații din partea consumatorilor nu este totdeauna ușor de realizat. Succesul depinde adesea nu de cunoștințele tehnice, ci de priceperea de a analiza obiectiv și multilateral atît condițiile de lucru cît și modul de desfășurare a procesului muncii. Păreri preconizate în privința determinării posibile a scadențelor, opunere intenționată sau neintenționată în a privi procesul de producție în toată complexitatea lui, acestea pot duce și realmente duc, după cum arată practica, la căutarea unor soluții parțiale, incomplete sau pur și simplu ineficiente pentru situația existentă.

Constatînd o mare fluctuație de cadre și un procent însemnat de rebuturi la unele posturi ale secției laminoare, conducerea unuia din combinatele metalurgice a ridicat problema necesității luării de măsuri urgente privind selecția și pregătirea cadrelor ca singură cale posibilă pentru ameliorarea situației. Specialiștii invitați din afară, nemulțumindu-se cu indicațiile date de direcția întreprinderii, au căutat să lărgească cîmpul de cercetare. Analizînd condițiile de lucru, au constatat că una din dificultățile întîmpinate de muncitori este determinată de necesitatea de a urmări continuu suprafața lucioasă a grinzilor. Caracteristica acesteia a fost utilizată drept indice distinctiv al calității produsului. Aprecierea promptă și corectă a suprafe-

4 — c. 349

ței metalice presupune condiții bune de iluminare, însă tocmai acestea au fost în mare măsură neglijate. Lipsa izolării fonice a constituit o altă cauză a solicitării suplimentare a muncitorilor. Distanțarea nejustificat de mare a dispozitivelor de comandă a îngreuiat considerabil menevrarea lor rapidă. Unul din levierele principale era amplasat deasupra umărului muncitorilor, obligîndu-i la eforturi mărite în executarea operațiilor. Muncitorii nu primeau nici un fel de informații privind rezultatul muncii lor. Nici constatările postului de control, nici reclamațiile consumatorilor nu erau comunicate direct personalului operativ.

Cea mai mare parte din aceste neajunsuri au fost remediate. Ameliorarea condițiilor de lucru realizată cu forțele proprii ale întreprinderii a modificat ordinea de urgență a problemelor și, ceea ce este mai important, a determinat schimbarea modului lor de rezolvare.

Dacă sesizarea justă a problemelor cere o pregătire specială, deprinderile formate în analiza situațiilor existente sînt cu atît mai mult necesare în formularea soluțiilor adecvate. Fără cunoștințe profunde asupra posibilităților și limitelor psihofiziologice ale omului, se pot lua decizii cu efect contrar scopului urmărit.

Conducerea unei firme petroliere, fiind nemulțumită de transmiterea insuficientă a conductei de petrol, a hotărît alocarea unui credit suplimentar în vederea măririi numărului de aparate de măsură și control la posturile de muncă ale operatorilor. Au fost instalate sute de kilometri de cablu și linii de impulsuri. În fața operatorilor au apărut zece semnale noi. Productivitatea conductei s-a schimbat brusc, însă într-o direcție cu totul nedorită. S-a mărit numărul avariilor. La cheltuielile enorme în legătură cu reconstrucția rețelei de automatizare s-au adăugat mari pierderi determinate de înrăutățirea condițiilor de exploatare. Cunoașterea limitelor umane privind recepționarea și prelucrarea informației operative ar putea desigur preveni aplicarea în practică a unor astfel de soluții.

Determinarea multiplă a modului de desfășurare a procesului muncii, a nivelului performanțelor realizate cere o atenție sporită în formularea soluțiilor practice.

Deseori rezultatul final depinde nu atît de influenţa unor factori, luaţi izolat, cît de interacţiunea lor cu o serie de alte variabile.

Efectul nociv al zgomotelor cu intensitate mare este bine cunoscut. Însă măsurile luate pentru reducerea intensităţii zgomotelor cu frecvenţă joasă nu pot avea aceleaşi repercusiuni asupra productivităţii muncii ca micşorarea nivelului de zgomot cu înaltă frecvenţă.

Cantitatea de lumină necesară îndeplinirii în bune condiţii a sarcinilor de producţie variază în funcţie de contrastul luminos existent între obiectul de lucru şi mediul înconjurător, de mărimea obiectului prelucrat, de gradul de reflectare a luminii de către suprafaţa obiectelor aflate în zona de lucru, de timpul acordat fiecărei operaţii care solicită atenţie vizuală etc. Cu cît contrastul dintre obiect şi fond este mai mic, cu atît mai mult trebuie mărit nivelul iluminării pentru a obţine efectul dorit. Mai mult decît atît, performanţele operaţiilor legate de diferenţierea detaliilor mici pot fi de multe ori mai uşor îmbunătăţite prin mărirea contrastului decît prin creşterea nivelului de iluminare. Dacă pentru mărirea performanţelor cu 60% în primul caz este necesară accentuarea contrastului de 25 de ori, obţinerea aceloraşi rezultate prin creşterea iluminării cere ridicarea intensităţii surselor de lumină de 20 de ori. Însă un contrast prea mare în cîmpul de lucru produce de regulă o senzaţie de discomfort vizual, accentuînd oboseala lucrătorilor. De aceea, mărirea sursei locale de lumină, de exemplu la presă, ale cărei părţi metalice sînt vopsite în culori închise, nu este indicată. Din aceleaşi motive trebuie evitată diferenţa prea accentuată între nivelul de iluminare a zonei de lucru şi restul încăperii, dacă natura procesului de producţie cere schimbarea frecventă a privirii.

Superioritatea prezentării numerice a datelor, din punctul de vedere al rapidităţii şi preciziei recepţionării lor, a fost dovedită. Însă utilizarea aparatelor de tip contor în condiţiile modificării frecvente a parametrilor tehnologici, îngreuind procesul de urmărire a

evoluției lor, duce la scăderea eficienței în optimizarea procesului de producție.

Simplificarea extremă a structurii operațiilor în producția conveierizată creează de regulă senzația de monotonie, însoțită de scăderea prematură a nivelului capacității de muncă. Însă apariția unor rezerve de timp liber în executarea acestor operații, creînd posibilitatea comutării mai frecvente a atenției, contribuie la dispariția acestui fenomen.

Numărul aparatelor indicatoare efectiv urmărite de operator în procesul supravegherii tabloului de comandă, pînă la o anumită limită nu exercită o influență hotărîtoare asupra gradului de siguranță a activității. Însă în cazul dispersării lor spațiale și unei mai mari diversități a situațiilor critice, el capătă o importanță crescută.

În condițiile determinării multiple a procesului muncii, găsirea soluțiilor eficiente și rentabile este în funcție nu numai de cunoașterea teoretică a interacțiunilor posibile ale mai multor variabile, ci și de evidențierea lor precisă în fiecare caz concret. Aceasta cere însă eforturi și timp de care nu dispun totdeauna specialiștii veniți din afară.

Imensa varietate a condițiilor concrete de lucru face totodată imposibilă cuprinderea lor exhaustivă în cercetările orientate spre dezvăluirea legităților fundamentale ale proceselor psihice implicate în procesul muncii. O serie de variabile, uneori hotărîtoare pentru un anumit loc de muncă, scapă specialiștilor, preocupați de punerea în lumină a unor factori comuni, mai des întîlniți în practică.

Toate acestea justifică, iar uneori impun, necesitatea prezenței unor psihologi, anume pregătiți, în unitățile productive. Posibilitățile intervenirii lor în procesul organizării științifice a muncii sînt multiple. În unele cazuri poate fi vorba de acțiuni *corecționale*, menite să aducă unele ameliorări în condițiile de lucru, să reamenajeze locurile de muncă, să completeze sau să modifice construcția unor utilaje existente. Fiind bazate pe o analiză amplă a procesului concret de muncă și pe cunoștințe temeinice în domeniul psihologiei

inginerești, ele aduc o contribuție mare la creșterea indicilor economici ai producției. Recunoașterea tot mai largă a necesității respectării anumitor principii psihofiziologice în organizarea procesului muncii, a determinat elaborarea în ultimii ani a unor chestionare standard (check-lists), servind drept călăuză în analiza detaliată a diferitelor posturi de muncă. Contribuind la scoaterea în evidență a gradului de acordare a condițiilor de lucru, a construcției utilajelor sau a particularităților proceselor tehnologice cu caracteristicile umane, aceste chestionare ajută într-o anumită măsură la dezvăluirea unor puncte deficitare în simbioza om-mașină. O serie de date normative își găsesc reflectarea în ghiduri ergonomice sau de psihologie inginerească, larg răspîndite în străinătate. Însă utilizarea lor nu exclude necesitatea unor investigări suplimentare, menite să evidențieze concordanța variabilelor menționate cu cele existente în realitate. De multe ori adaptarea datelor cunoscute la o situație concretă cere o mare inventivitate și pricepere, aceasta devenind un adevărat act creator. Cu toată semnificația lor, acțiunile corecționale au anumite limite. Eficiența sistemului depinde de acordarea deplină a tuturor părților integrante. Completările ulterioare, oricît de ingenioase ar fi prin ele însele, nu pot compensa total lipsurile provenite din dezacordul inițial al componentelor. În unele împrejurări, modificările dorite nu sînt realizabile din punct de vedere tehnic. În altele, ele sînt nerentabile datorită cheltuielilor necesare realizării lor practice.

O mai mare eficiență au intervențiile psihologului *în stadiile inițiale ale proiectării sistemelor, ale elaborării construcției noi de utilaje, instrumente de lucru sau aparate de măsură și control.* Practicarea colaborării psihologilor cu serviciile uzinale de proiectare a adus pe această cale mari beneficii unor firme industriale. Acum cîțiva ani o întreprindere producătoare de mașini-unelte, încercînd fără succes să asigure desfacerea unuia din produsele sale, de altfel cu multe calități tehnice, a fost nevoită în cele din urmă să vîndă licența cu preț foarte redus. Nu peste mult timp, același utilaj, de data

asta sub marca altei firme care, în colaborare cu psihologi, a reproiectat întregul lui sistem de deservire, a reuşit să cîştige prestigiul nu numai pe scară națională, ci şi pe plan mondial.

Laboratoarele uzinale au lansat aparate noi de mare eficiență, elaborate după propunerea şi în strînsă colaborare cu psihologii. Astfel, micrometrul tradițional, care cerea din partea muncitorilor efectuarea unui şir de operații complicate, a fost înlocuit cu un micrometru numeric, la care rezultatele măsurării apar direct sub formă de cifre. Confruntarea acestor două tipuri de aparate în condițiile producției a arătat că, dacă în cazul utilizării micrometrului vechi muncitorii, chiar cei cu experiență mare, comiteau în medie 3% greşeli, în timpul folosirii instrumentelor noi numărul greşelilor se reduce pînă la 0,5%. Utilizarea lor eficientă devine accesibilă atît începătorilor cît şi muncitorilor în vîrstă cu capacități senzoriale reduse.

S-au întreprins încercări pentru elaborarea aparatelor care prezintă informația într-o formă integrală, scutind pe operatori de efectuarea unor operații şablon de confruntare şi calculare a datelor.

Au început să cîştige prestigiu „zeroaparatele" pe care sînt afişate, spre deosebire de aparatele tradiționale, nu valori absolute ale parametrilor, ci doar abaterile lor de la valorile normale (de la „zero"). Concomitent cu semnalizarea devierii parametrului, aparatul respectiv indică şi manevra necesară readucerii acestui parametru în zona valorilor lui normale.

Participarea psihologilor la elaborarea proiectelor unor secții noi ale întreprinderilor a dus la o serie de soluții originale atît din punctul de vedere al modului de prezentare a informației, cît şi a amenajării camerelor de comandă.

Eficiența mărită a unor astfel de soluții se datorește în primul rînd abordării „în sistem" a tuturor problemelor, legate de funcționarea ireproşabilă a instalațiilor. Elaborarea proiectelor trebuie să cuprindă, chiar în stadiul lor inițial, evidențierea funcțiilor necesare îndeplinirii scopului propus, distribuirea lor între om şi componentele mecanice ale sistemului, precizarea

operaţiilor psihice implicate în procesul de efectuare a funcţiilor atribuite omului, inventarierea echipamentului necesar acestui proces, indicarea factorilor externi favorabili comportamentului uman.

Proiecte astfel întocmite asigură posibilitatea creării sistemelor cu maximă eficienţă şi siguranţă, a funcţionării, reducînd la maximum riscurile accidentelor. Optimizarea condiţiilor de lucru, acordarea particularităţilor constructive ale utilajelor cu caracteristicile psihofiziologice ale omului, ca şi reglementarea gradului de solicitare a acestuia din urmă, elimină prin sine însăşi cauze majore ale accidentelor. Tocmai aceasta determină pe specialiştii din domeniul protecţiei muncii să considere respectarea principiilor psihologiei inginereşti ca una din căile de bază ale combaterii accidentelor. Uneori prevenirea acestora impune căutarea unor noi soluţii tehnice, alteori respectarea consecventă a principiilor unitare în amplasarea surselor informaţionale şi dispozitivelor de comandă într-o serie de utilaje pentru preîntîmpinarea efectului negativ de transfer. În toate aceste cazuri colaborarea tehnicienilor cu psihologii dă rezultate fructuoase.

Un sistem eficient are în vedere şi asigurarea — prin construcţia şi felul său de funcţionare — a condiţiilor optime de întreţinere a instalaţiilor. Rezolvarea cu succes a acestei probleme, care devine tot mai acută pe măsura creşterii gradului de automatizare a producţiei nu este posibilă, în zilele noastre, fără participarea activă a psihologilor.

O contribuţie de seamă poate aduce psihologul şi *la procurarea utilajelor şi aparatelor corespunzătoare cerinţelor întreprinderii.* Nu totdeauna un model, astăzi cel mai bun în comparaţie cu cele existente pe piaţă, îşi va păstra superioritatea şi în viitor. Tot aşa cum nu oricare model nou este neapărat şi cel mai bun în raport cu modelele vechi. Evaluarea justă a modelelor propuse cere o mare prudenţă şi uneori chiar unele investigări experimentale. Programul acestora trebuie să cuprindă verificarea modelelor în contextul sarcinilor reale ale personalului operativ, în strînsă legătură cu celelalte componente ale sistemului, în condiţii

similare cu cele existente. Altfel, aparatul evaluat ca fiind mai bun poate să dea rezultate nesatisfăcătoare în condiţiile reale ale producţiei.

Urmărind o acordare cît mai deplină a construcţiei utilajelor, a condiţiilor de lucru şi a particularităţilor proceselor tehnologice, cu caracteristicile umane, psihologia inginerească are în vedere un om mediu. Ea vizează obţinerea unui grad maxim de eficienţă la un număr cît mai mare de persoane. Avînd o mare perspectivă de dezvoltare, ea se înscrie, alături de alte domenii ale psihologiei industriale — preocupate de pregătirea şi repartizarea raţională a cadrelor, relaţiile umane, conducere etc. — în aceeaşi serie de discipline ştiinţifice care urmăresc să aducă, prin cercetările lor teoretice şi aplicative, o contribuţie de seamă la creşterea eficienţei producţiei, la ridicarea continuă a productivităţii muncii. Realizarea acestui scop depinde în mare măsură de activitatea competentă şi rodnică a psihologului uzinal.

GEORGETA DAN-SPÎNOIU

Relaţii umane în întreprindere

Înainte de a accentua unele probleme ce ni se par importante, este bine să lămurim sensul şi limitele fenomenului analizat. Relaţie umană este orice gen de relaţie care se produce atunci cînd membrii unei grupe vin în contact, interinfluenţîndu-şi comportamentul. Evident, în sfera acestora intră diferite tipuri şi forme : relaţii funcţionale de muncă şi relaţii personale, relaţii cognitive şi afective, relaţii manifeste şi mutuale, sub formă verbală sau perceptuală etc. La baza tuturor acestora stau relaţiile funcţionale.

Relaţiile umane într-o grupă de muncă nu constituie simple fapte, acorduri sau dezacorduri, ci un fenomen psihosocial complex în el exprimîndu-se influenţa reciprocă a factorilor sociali ce sînt interiorizaţi în psihicul uman — cultură, obişnuinţe, aspiraţii, interese, scopuri etc., fiind o interacţiune necesară, într-o anumită situaţie, şi selectivă, într-o anumită direcţie şi un anumit grad. Ele sînt material determinate, munca apropiind pe oameni ; au caracter social constituind relaţii între indivizi aflaţi pe o anumită treaptă de dezvoltare a forţelor de producţie şi a nevoilor lor. În sfîrşit, ele au un caracter psihologic, oamenii, contractînd relaţii cu cei din jur, antrenează capacităţile lor psihice.

Consideraţiile de mai sus, privind fenomenul relaţiilor umane în întreprinderi, prilejuiesc respectarea a două condiţii metodologice esenţiale. În primul rînd,

analiza lor sociologică în dependență de caracteristicile sistemului social general, precum şi de cele ale sistemului funcţional specific întreprinderii, sarcinilor diferite, deoarece sistemul funcţional indică nu numai fazele procesului de producţie ci şi procesele sociale de bază. Dinamismul social va fi corespunzător celui funcţional. Pe această cale se realizează şi determinarea socială a indivizilor. În al doilea rînd, nu putem neglija pe membrii grupei ca personalităţi distincte, fiecare avînd un anumit statut în sistemul de statute care se interferează, îndeplinind un anumit rol pentru care omul îşi mobilizează capacităţile personale. Comportamentul indivizilor în muncă nu e rezultatul automat al influenţelor externe, răspuns mecanic la un stimul, ci sintetizează influenţa factorilor externi cu a celor interni. În plus, varietatea acestor factori interni este inepuizabilă — unii general umani, alţii specifici, de vîrstă, de sex, de personalitate. Participarea la viaţa unei grupe de muncă antrenează factorii interni în anumite direcţii şi în anumită măsură, încît studiul ei nu este posibil decît cu concursul psihologiei.

În continuare vom insista asupra aspectelor ce ni se par cele mai importante în momentul actual, atît din punct de vedere economic, privind randamentul muncii, cît şi în sens psihosocial, privind moralul grupei şi al membrilor ei. Dată fiind complexitatea acestor aspecte, ele sintetizînd elemente sociale şi psihice în acelaşi timp, rezolvarea eficientă şi orientarea nu le poate face decît un specialist competent.

Cu foarte mare insistenţă se pune la ora actuală problema relaţiilor umane în legătură cu organizarea ştiinţifică a producţiei. Studiile făcute în ultimii 25 de ani au dovedit că insuficienţele taylorismului, care subestima omul în organizarea muncii, nu mai pot fi ignorate şi că organizarea industriei se cere fondată pe elemente noi. Ele au relevat diverse structuri de organizare — verticale, orizontale, centralizate, decentralizate, autoritare etc. Au subliniat raportul dintre funcţionarea organizării şi relaţiile umane. De exemplu, G. Friedmann subliniază că organizarea se caracteri-

zează printr-o rețea de funcții ce presupun scopuri spre care membrii asociați în grupă tind, intrînd în relații psihologice. Alți autori consideră că organizarea este un sistem de acțiuni rezultînd din forțe personale conștient organizate, remarcînd necesitatea de a determina pe indivizi să se unească spre un scop comun. Dar nici organizarea și nici relațiile nu sînt statice. Condițiile de muncă, procedeele de fabricație se transformă în permanență. Cercetările au remarcat că toate aceste transformări se reflectă în structura socială a grupelor de muncă, în relațiile dintre muncitori sau dintre ei și șefi, precum și în propria lor personalitate. Mai mult chiar, aceste fenomene psihologice pot devansa organizarea formală. Apar relații informale, neoficiale care pot fi sau nu favorabile muncii.

De exemplu, la una din grupe, maistrul întîmpina multe dificultăți din partea muncitorilor. Încercările lui de a se impune, de a menține disciplina, erau barate de indiferența subordonaților săi. Aplicînd un sondaj sociometric, psihologul a descoperit că autoritatea conducătorului oficial al grupei este știrbită de apariția unui conducător neoficial din rîndurile muncitorilor. Acesta, avînd pregătire profesională foarte bună, fiind apropiat efectiv de oameni, își căpătase o anumită prestanță față de grupă, devenind astfel conducător social efectiv. Era evident că rămînerea în urmă a maistrului oficial față de progresele tehnice, ale organizării, față de alți muncitori din grupă a făcut să-și piardă treptat calitatea în postul conferit. Soluția este : recalificarea lui.

În genere, muncitorii sînt foarte sensibili la relațiile cu maistrul. Maistrul este cel care îndrumează, controlează, apreciază, din care cauză muncitorului nu-i este indiferentă pregătirea profesională și socială a acestuia. Corelațiile stabilite de noi ne-au dat coeficienți foarte semnificativi. De exemplu, muncitorii apreciază că un maistru bun trebuie să fie bine pregătit profesional, pentru a-i îndruma, și social, pentru a întreține atmosfera prielnică în grupă. În caz contrar, fiind muncitorii mai bine pregătiți, apar conflicte de roluri care tulbură relațiile dintre muncitor și mais-

tru. La altă grupă, maistrul aplica control excesiv în virtutea calității lui ierarhice. Acest fapt irita foarte mult pe muncitori, în grupă domnea atmosferă de tensiune, au apărut chiar tendințe de mobilitate. Opt din cei doisprezece muncitori încercau să se mute în altă grupă, în care maistrul avea un stil de muncă mai puțin coercitiv.

Este foarte utilă cercetarea periodică a relațiilor din grupele de muncitori pentru a se descoperi deficiențele din conducerea lor. Astfel, unii cercetători au constatat că stilul de conducere autoritar condiționează rezultate bune în muncă, dar relații foarte proaste și conflicte în grupă, în timp ce stilul democratic dezvoltă sentimente colective, coeziune, inițiative. Alții din contra au arătat că nu se poate generaliza un anumit tip de conducere. Sînt situații de muncă variate. Uneori se impun relațiile autoritare între maistru și grupă, alteori cele democratice în sensul de a lăsa libertate de mișcare fiecăruia. Întrucît stilul conducerii grupelor depinde de sarcinile și situațiile concrete de muncă și, ulterior, trebuie adaptat la particularitățile psihice ale muncitorilor, este evident că rolul specialistului se impune pentru a evita practici nefavorabile și soluțiile empirice.

Ceea ce perturbă de multe ori procesul de integrare a muncitorilor în întreprindere este lipsa de relații juste de comunicare între diferite trepte ierarhice și grupă prin intermediul maistrului. Hotărîrile, oricît de bune ar fi, sînt compromise dacă maistrul nu le comunică într-o formă corespunzătoare. Într-o secție s-a luat hotărîrea să se desființeze schimbul de noapte. Muncitorii nu au fost consultați și nici nu li s-a anunțat la timp hotărîrea. În consecință au apărut zvonuri, discuții, interpretări diferite, o întreagă rețea de comunicație neoficială care a creat stări de tensiune, unii muncitori alarmați se temeau că vor fi transferați, alții încercau să plece în alte întreprinderi. Cercetînd aceste stări de spirit și relații haotice, psihologul a relevat defecțiunile sistemului de comunicare și de informație în întreprindere. A fost destul de dificil ca unitatea grupelor să fie restabilită.

Studiile privind relațiile informale din întreprindere au contribuit și la descoperirea unor deficiențe în organizarea muncii. S-au constatat, de exemplu, variații individuale considerabile în timpul și ritmul muncii la diferite grupe. Aplicîndu-se un examen psihosocial, s-a descoperit faptul că variațiile exprimau atitudinea muncitorilor față de repartizarea inechitabilă la locul de muncă. Ei erau nevoiți să lucreze la mașini diferite, cu capacitate integrală de producție, fapt care i-a determinat pe unii să se simtă prejudiciați. În consecință, unii lucrau fără „tragere de inimă", cum spuneau ei înșiși, alții depuneau „efort suplimentar" pentru a da randamentul la fel cu ceilalți, ale căror mașini funcționau perfect. În aceste cazuri s-au constatat tulburări psihice atît la nivel individual, pentru că muncitorul nu avea condiții optime pentru realizarea potențialului personal, ca și la nivel colectiv — relațiile dintre muncitori și maistru s-au tulburat la ideea că unii sînt favorizați, unitatea socială a grupei a fost compromisă. Situații similare s-au întîlnit și atunci cînd existau lipsuri organizatorice la nivelul aprovizionării cu materiale sau cu utilaje, astfel încît toți membrii grupei să beneficieze de aceleași condiții. Există și relații interpersonale dăunătoare ce trebuie eliminate la timp. Într-o grupă de muncă, maistrul și majoritatea muncitorilor erau foarte uniți între ei. Evident, solidaritatea este un fenomen pozitiv, dar numai atunci cînd are la bază legături de calitate. În cazul grupei la care ne referim, ea avea un aspect negativ : muncitori nedisciplinați, care întîrziau de la muncă, lucrau adesea piese de utilitate personală, în schimb nu se certau niciodată ; mai mult decît atît, în frunte cu maistrul își petreceau mare parte din timpul liber bînd împreună. Urmărindu-se îndeaproape situația, o singură măsură a fost suficientă : înlocuirea maistrului, și grupa a fost readusă la disciplină.

Multe ciocniri între maistru și muncitori, sau între aceștia și alți șefi ierarhici decurg dintr-o percepere greșită a pozițiilor și rolurilor. Sondajele efectuate în legătură cu această problemă arată că, în genere,

şeful e perceput diferit de către subordonaţi, din care cauză şi atitudinile muncitorilor faţă de el sînt deosebite. Cunoaşterea acestora este necesară pentru două motive: în primul rînd, cunoscînd felul în care este perceput şi apreciat, şeful îşi poate modela conduita în mod selectiv, printr-un proces de autoeducaţie mereu necesar, în al doilea rînd, percepţiile şi opiniile muncitorilor sînt fenomene esenţiale ce trebuie orientate în scopul adaptării şi integrării lor, prin acţiuni de lămurire şi educaţie, care se dovedesc totdeauna utile. În amîndouă situaţiile conducerea întreprinderii are nevoie de concursul competent al experţilor în probleme psihosociale şi în cele educaţionale.

O influenţă şi mai mare o au asupra unităţii grupei şi moralului ei relaţiile personale cu caracter conflictual între muncitori. Deoarece ele sînt în genere determinate de factori obiectivi, proprii organizării şi funcţionării grupei de muncă, pentru a fi eliminate se cere mai întîi cunoaşterea acestora. De exemplu, în condiţiile în care nu există o concordanţă între categoria de încadrare şi randamentul real al muncitorului s-au constatat situaţii conflictuale la nivel individual dacă randamentul era superior categoriei şi la nivel de grup dacă muncitorii încadraţi superior aveau rezultate inferioare. Aceste relaţii nefavorabile grupei, ca şi individului mocnesc adesea, izbucnind în anumite perioade. Rolul psihologului de întreprindere este acela de a analiza aceste stări latente care dăunează unităţii sociale şi dispoziţiei grupei. În general, există o legătură foarte strînsă între sistemul de remuneraţie şi relaţiile umane în grupa de muncitori şi moralul grupei.

Se întîlnesc situaţii competitive eficiente în cadrul sistemului de acord colectiv, altele din contra, după cum există şi relaţii de colaborare ce sprijină randamentul şi altele dăunătoare (dacă scopul grupei se abate de la cel prescris). Studierea tuturor acestor probleme se impune cu atît mai mult cu cît se constată că motivele economice sînt esenţiale în activitatea muncitorilor, cu toate că nu sînt exclusive. Nesatisfacerea corespunzătoare a eforturilor materiale, sau

chiar ideea că nu sînt recompensaţi după merit, crează sentimente negative şi tendinţe de instabilitate în întreprindere.

Implicaţiile procesului psihosocial al relaţiilor umane în uzină ating de cele mai multe ori un grad ridicat de subtilitate. Astfel, cercetările au subliniat faptul că pînă şi în relaţia directă dintre om şi obiectul muncii se resimt unele relaţii dintre oameni. În activitatea unui muncitor oarecare se reflectă funcţionarea grupei în ansamblu. Muncitorul se integrează în grupă ca o parte componentă care îşi coordonează activitatea în raport cu a celorlalţi. În aceste condiţii apare un alt tip de relaţii de muncă, funcţionale, care exprimă raporturile de muncă între oameni.

Comportamentul industriei reflectă în mod necesar cele două tipuri de relaţii subliniate mai sus. Dacă teoretic le putem disocia, practic nu poate fi înţeles unul fără celălalt. Organizarea întreprinderii este tradusă în viaţă nu prin acţiuni parţiale şi independente pe care fiecare muncitor le-ar efectua, ci prin diferite forme de interacţiuni orientate în sens comun. Cercetarea prin metode obiective, fotografierea zilei de muncă sau observaţia prin sondaj, au relevat adeseori lipsa de concordanţă între acţiunile unor muncitorii care în mod obligatoriu îşi intercondiţionau munca: unii erau comozi încît ritmul muncii celorlalţi era prejudiciat, alţii nu-şi organizau bine munca la nivel individual sau nu aveau pregătire corespunzătoare cerinţelor grupei.

Rolul psihologului este cu atît mai necesar cu cît relaţiile umane funcţionale necesare îndeplinirii sarcinii de producţie suferă şi influenţele exercitate de factorul uman prin natura sa şi în relaţiile sale personale cu cei din jur. Studiile au permis înregistrarea unor variaţii apreciabile ale relaţiilor funcţionale care caracterizează, în realitate, gradul de integrare şi de operativitate a individului în activitatea de ansamblu a grupei. Lipsa de organizare a muncii la nivel individual, instabilitatea pe locul de muncă, ignorarea normelor de funcţionare etc., toate acestea perturbă sistemul de relaţii umane funcţionale propice sarcinii.

Există temperamente și caractere diferite care se cer aduse la unison fără a fi anulate, muncitori harnici care pot deveni suporteri ai celor leneși, muncitori care posedă o înțelegere mai completă a sensului social și pentru sine al muncii decît alții etc.

Reiese o concluzie importantă pentru constituirea unității sociale a colectivelor de muncă, și anume că muncitorii se află în raport de dependență față de sistemul organizațional, dar că realizarea este individualizată în practică, mai mult sau mai puțin, într-un anumit grad de conformitate. Din acest motiv, interacțiunile obiective înfățișate de o organigramă pot dovedi compatibilitatea mai mare sau mai mică a membrilor unei grupe de muncitori. Spre deosebire de procesul de dependență și conformism, compatibilitatea este un produs psihosocial al experienței în comun, al emulației, al unui proces permanent de inhibiție și selecția a acelor individuale în vederea adaptării la viața colectivă. Cu un cuvînt, ea este rezultatul interacțiunii sociale care, exercitîndu-se în timp, modelează personalitățile muncitorilor după un profil comun fără a anula expresivitatea fiecăruia.

Compatibilitatea membrilor unei grupe de muncă nu se realizează pur și simplu prin repartizarea unui număr oarecare de muncitori într-o grupă, nici chiar dacă am recurge la o construcție sau reconstrucție sociometrică pe baza preferințelor unora pentru alții. Procesul este mult mai delicat. El ridică, în special, probleme de orientare. Fiecare muncitor acționează potrivit intereselor sale. La majoritatea dintre ei domină motivele materiale, la alții cele spirituale. Nu este atît de important care dintre ele domină, ci mai ales, dacă au sens colectiv sau sînt limitate la raportul individ — reușită. Se observă că muncitorii care au orientare superioară — vizînd atît reușita personală cît și pe cea colectivă — dovedesc înțelegerea sensurilor muncii în comun și, în consecință, întrețin relații optime pe orizontală, ca și pe verticală.

Orientările diferite ale muncitorilor pot determina relații de colaborare în grup atunci cînd au sens comun, sau de competiție cînd tendințele individuale

sînt accentuate. Compatibilitatea membrilor înseamnă socializarea lor prin intermediul practicii relaţiilor de muncă favorabile, eliminînd actele haotice, arbitrarul, tendinţe individualiste, stimulînd participarea şi sentimentul de responsabilitate colectivă. În lucrarea *Machine et humanisme* (1956, vol. II, pp. 397—398), sociologul francez G. Friedmann sublinia că dacă muncitorul se simte participant şi responsabil la viaţa şi direcţia întreprinderii, dacă el îşi dă seama că munca lui se încadrează într-un colectiv, într-o uzină sau într-o societate de care el nu este străin, atunci chiar şi operaţiile cele mai simple iau pentru el un sens. În aceste condiţii, încadrarea muncitorului într-un sistem de relaţii umane funcţionale, favorabile producţiei nu mai prezintă probleme. Dar pînă aici, munca educativă are o cale lungă de parcurs. În orice caz, laboratoarele uzinale de ştiinţe umanistice : psihologie, sociologie, pedagogie, sînt singurele în măsură să asigure o bază ştiinţifică acestei acţiuni.

Activitatea organizatorică poate determina şi ea incompatibilitatea membrilor unei grupe. De exemplu, se constată că mobilitatea mare în sarcină, schimbări dese de la o grupă la alta, sparg unitatea grupei, tulbură interrelaţiile şi adaptarea muncitorului. Înregistrarea curbei de producţie după transferul unui membru dintr-o grupă în alta a fost întovărăşită de o netă diminuare a randamentului şi a dorinţei de muncă.

Toate aceste probleme pe care n-am putut decît să le enumerăm, conturează necesitatea unui model funcţional al grupei. Cadrele tehnico-economice au în vedere organizarea muncii în grupă potrivit unui model, dar după datele cercetărilor psihosociologice, acesta este considerat unilateral, fiind elaborat în funcţie de un singur criteriu : sarcina şi modalităţile de îndeplinire a ei, ceea ce are ca rezultat că oamenii sînt incluşi într-un sistem depersonalizat. De aceea se întîmplă ca rezultatele scontate să înregistreze, în înlănţuirea realizării lor, puncte nevralgice şi, ca totdeauna cînd nu se cunosc adevăratele cauze, să se intervină nepotrivit. Chiar mărturisirile maiştrilor pe care i-am cercetat sînt concludente : ,,este mai uşor să

organizezi maşini, unelte, condiţii, decît oameni. Cu omul ai la orice pas surprize".

În consecinţă, modelul funcţional al grupei este necesar să includă pe lîngă aspectul static al acestuia (calculul statistic al efectivului de muncitori, al coeficienţilor tarifari etc.) şi aspectul dinamic : relaţiile funcţionale dintre ei, bazate pe calculul obiectiv şi raţional al ritmului muncii fiecărui post în parte pentru a fi ulterior realizată compatibilitatea acestora în timp, fără a fi limitate sau forţate capacităţile individuale.

S-a încercat chiar un mijloc de cunoaştere a posturilor de muncă printr-un sistem de rotaţie a muncitorilor. S-a presupus că dacă membrii echipei lucrează mereu aceeaşi muncă, ei nu vor mai avea interes mare pentru munca proprie şi nici nu vor răspunde la timp altui post, care-l solicită. Trecînd prin rotaţie fiecare pe locul fiecăruia, s-a ajuns la o cunoaştere mai clară a muncii celorlalţi, şi a efectului propriilor lui greşeli. S-a dezvoltat conştiinţa apartenenţei la o echipă, integrarea în cadrul ei. S-a constatat un interes mai mare pentru munca în grupă.

Chiar în cercetarea unor probleme psihologice deosebit de subtile, ca aceea a motivelor şi aspiraţiilor, a ieşit în evidenţă influenţa relaţiilor umane din grupă. Li s-a cerut subiecţilor într-o primă şedinţă experimentală să exprime nivelul lor de aspiraţie — cît vor să lucreze, apoi s-a controlat randamentul. În altă şedinţă, li s-a făcut cunoscut nivelul de aspiraţie al altor persoane din grupă. Rezultatele au arătat că nivelul de aspiraţie se schimbă simţitor de la o şedinţă la alta în sensul conformităţii cu grupa.

De asemenea, în constituirea „moralului" grupei, relaţiile umane aduc o contribuţie esenţială.

Studiul relaţiilor umane funcţionale ridică problema componenţei de vîrstă sau de sex a grupei de muncă în raport cu cerinţele sarcinilor. Există munci la care prezenţa tinerilor este recunoscută ca necesară de către cei vîrstnici, întrucît le pot compensa forţa fizică mai redusă, după cum tinerii recunosc că relaţiile cu cei vîrstnici le aduc un profit, lipsindu-le experien-

ța. Aceste remarci, subiective în aparență, au fost confirmate de studii obiective. S-a demonstrat că analiza componenței grupei în raport cu cerințele sarcinii este utilă pentru stabilirea unor relații echitabile între forțele fizice ale muncitorilor de diferite vîrste. În același fel se pune problema relațiilor de muncă între sexe, evitîndu-se ca unii să fie suporterii altora.

Există în industrie și un alt tip de relații umane, cu caracter personal, neoficial, relații în genere cu mare încurcătură afectivă. Ele se stabilesc fie sub forma unor acte interpersonale — discuții în timpul lucrului, sau sub formă mai stabilă în timp — prietenii.

În literatura de specialitate, acest tip de relații a fost foarte mult studiat, stabilindu-se diverse forme și reprezentări grafice ale lor : pereche, triunghi, cerc, stea etc., relevînd o serie de mecanisme psihologice care se petrec. Se pune întrebarea : relațiile personale între membrii unei grupe de muncă sînt necesare? După părerea psihosociologilor, da. Analizînd conținutul lor, constatăm că ele îndeplinesc o funcție esențială în procesul de socializare a omului în sensul extins al cuvîntului. Se transmit pe această cale mesaje culturale, sociale, politice, care lărgesc orizontul muncitorului pe de o parte, iar pe de altă parte îi dezvoltă sentimentul apartenenței la o societate anumită. Este satisfăcută nevoia omului de a nu se simți singur, de a fi complet, de a trăi multilateral viața. Și dacă luăm în considerație faptul că jumătate din starea lui de veghe, omul o petrece în întreprindere, cu atît mai mult relațiile personale ni se par necesare pentru sănătatea lui psihică. Se impune însă reglementarea lor, deoarece relațiile personale stabilite în timpul muncii pe cale verbală, nereglementate, determină importante pierderi de timp. De exemplu, o operație simplă care este efectuată normal în 25 de secunde atinge prin intervenția relațiilor personale 80 secunde, peste această limită producîndu-se o desprindere clară de muncă. Și ritmul muncii se modifică simțitor. Găsirea unor modalități de îmbinare a contactelor sociale cu acti-

vitatea de muncă, fără a aduce prejudicii acesteia, se impune. În nici un caz nu trebuie anulate, căci prin intermediul lor muncitorii își formează opinii și atitudini comune, se întărește coeziunea, cooperarea. Altfel, echipa nu ar trăi, ci ar fi supusă la o schemă rigidă, depersonalizată. Studiul acestor procese de grup este foarte dificil, ele fiind înlănțuite într-o determinare reciprocă. Numai psihologii sociali cu o pregătire specială și o mare experiență practică sînt capabili să-l execute fecund.

Tonifiante pentru moralul muncitorilor, a bunei lor dispoziții sînt relațiile interpersonale de prietenie. În genere, cadrele de conducere le neglijează sau pur și simplu nu se interesează de ele. Există totuși situații de muncă care prezintă dificultăți mari și care pot fi trecute mai ușor de către un colectiv bine sudat din punct de vedere afectiv, de exemplu, în echipele de operatori electrici la stîlp, pe vreme proastă sau cînd apar defecțiuni în timpul nopții, la foraj, ca și în echipe cu sarcini periculoase de producție. Chiar și în munci mai ușoare, relațiile de prietenie pot favoriza munca. O experiență făcută în industria de construcție la două grupe de tîmplari și zidari a demonstrat acest fapt. Li s-a cerut muncitorilor să-și aleagă fiecare cîte trei colegi de lucru. Au fost apoi regrupați. În această nouă formație, producția a crescut în decursul a unsprezece luni, s-a făcut o economie de 5% și s-a redus instabilitatea.

În orice caz, dacă relațiile de prietenie nu pot și nici nu trebuie să fie folosite în toate cazurile drept criterii în compunerea grupelor de muncă, nu trebuie trecut cu vederea faptul că ele au mare importanță în menținerea sănătății psihice a muncitorului și în buna dispoziție a colectivului. Există întreprinderi în care ele se cultivă; de exemplu muncitorii unei grupe se adună cu ocazia aniversării fiecăruia, sau mamele sînt felicitate cu ocazia zilei copilului lor etc. Cu siguranță că utilizarea acestui gen de relații prin găsirea unor forme variate de expresie colectivă a lor dă satisfacție muncitorilor și-i leagă de întreprindere. Se

discută mult la ora actuală despre diferite tipuri de integrare a muncitorilor în grupă, în întreprindere, în societate, dar problema este încă nerezolvată practic. Cum poate fi măsurată integrarea? În ce condiţii se realizează ea, în ce condiţii descreşte, ce factori culturali şi sociali o determină, ce factori psihologici o condiţionează? La toate aceste întrebări s-ar putea răspunde şi s-ar găsi soluţii practice dacă s-ar acorda o mai mare atenţie studiului relaţiilor umane la locurile de muncă, sarcină permanentă care nu poate fi asumată cu răspundere decît de un laborator uzinal conceput şi realizat în mod corespunzător. Este evident că reţeaua de relaţii din întreprindere influenţează „climatul ei", că o cunoaştere competentă a structurii relaţiilor umane din întreprindere se impune, în primul rînd, pentru faptul că ele ne pot indica defecţiuni în reţeaua relaţiilor oficializate, rămîneri în urmă a acestora, precum şi sensul în care pot fi dezvoltate. Din moment ce relaţiile umane în întreprindere există, ele nu trebuie ignorate, deoarece la un moment dat pot veni în contradicţie cu organizarea. A le ignora înseamnă a accepta greutăţi şi poate chiar insuccese.

În concluzie, pe baza bibliografiei existente, a cercetărilor curente şi a experienţelor noastre privind relaţiile umane în grupa de muncă industrială şi dinamica lor, putem spune că acestea nu sînt simple acorduri sau dezacorduri afective de muncă — cum adeseori au fost considerate — ci fenomene de factură psihosocială atît prin cadrul de manifestare, cît mai ales prin faptul că ele reprezintă relaţii între statute şi roluri diferite, între trepte ierarhice în care autoritatea este inegal distribuită.

Practic, intervenţia psihologului şi sociologului se impune din perspective multiple :

a. la nivel individual, în scopul rezolvării problemelor fiecărui individ în parte;

b. la nivel de grup, în sensul rezolvării sarcinilor colective ale grupei şi ale întreprinderii, pentru a traduce în practică dezideratul : maximum de randament

îmbinat cu maximum de satisfacţie morală şi cu minimum de efort pentru muncitori;

c. la nivel social, ca o contribuţie importantă la realizarea unităţii întregii societăţi, care nu există numai ca o unitate impersonală, ci şi ca un număr variabil de indivizi organizaţi în diverse grupe, ca un sistem de cooperare şi convieţuire a oamenilor.

LIGIA GHERGUȚ

Atitudini și opinii în uzină

Interesele pentru problemele atitudinii se explică prin importanța pe care o are cunoașterea acestei dimensiuni a personalității în înțelegerea și previziunea comportamentului.

Capacitatea de prevedere și control a comportamentului celor ce fac parte dintr-o uzină este una din condițiile conducerii cu succes a acesteia. Corectitudinea previziunii depinde de datele pe care se bazează, între care cele privind atitudinile și opiniile întregului personal față de diferitele probleme ale întreprinderii ocupă, poate, locul cel mai important.

În psihologia generală, atitudinea este considerată ca o structură latentă și stabilă a personalității, generatoare a unui mod relativ constant de comportament. În psihologia socială, atitudinea este un concept cu importante funcții explicative în analiza raporturilor dintre oameni. În psihologia relațiilor interpersonale, atitudinea apare atît în calitate de cauză, cît și de efect al interacțiunii, fiind definită ca o dispoziție de a acționa într-un anumit mod în raport cu ceilalți oameni, cu lucruri, idei, instituții. Această „dispoziție" se formează în experiența cu valorile lumii în care trăim, experiență mediată de interacțiunea umană. Atitudinea se caracterizează prin prezența unei laturi cognitive și a uneia afective. Componenta afectivă îi conferă o anumită intensitate care, pe lîngă alte dimensiuni,

ca stabilitatea şi vechimea, condiţionează rezultatele influenţelor externe exercitate în sensul modificării ei. Atitudinile se manifestă deci în comportamentele noastre ca sisteme reglative şi selective, relativ permanente, formate în experienţă. Ele reflectă într-o mare măsură contextul social în care s-au format. Deşi structuri relativ stabile şi generalizate, atitudinile pot fi restructurate fie prin acţiuni deliberate ale persoanei, cînd este conştientă de atitudinile sale şi de necesitatea schimbării lor, deci prin eforturi de autoeducaţie sau autodirijare, fie prin acţiunile grupului social, de profil educaţional, ori numai prin presiunea obiceiurilor şi a opiniei publice, fie, în sfîrşit, prin schimbarea condiţiilor care le-au dat naştere. Nu toate atitudinile funcţionează cu aceeaşi valoare determinantă pentru comportament, ele se organizează într-o anumită ierarhie la baza căreia stau atitudinile fundamentale sistematizate în poziţia personală faţă de laturile esenţiale ale existenţei. Asemenea atitudini se schimbă greu sau de loc, în timp ce atitudinile raportate la sectoare mai restrînse ale existenţei, la anumite aspecte ale mediului de viaţă şi de muncă şi care au o vechime şi deci consolidare mai mică, sînt mai sensibile la diferite influenţe.

Faţă de *atitudine*, care este o structură generalizată a persoanei, *opinia* este o judecată apreciativă, un punct de vedere privind un subiect specific, raportîndu-se la atitudine ca la un cadru de referinţă. Opiniile se deosebesc de simplele păreri care pot fi întîmplătoare şi nu exprimă atitudinile persoanei. Opiniile poartă pecetea mediului social-cultural în care persoana îşi desfăşoară activitatea. Interpretarea greşită a unei situaţii, lipsa de informaţie, informaţiile incorecte dau naştere unor opinii neîntemeiate.

În psihologia industrială, termenul de „atitudine" este adesea folosit în sens echivalent cu termenii de „satisfacţie în muncă" şi de „moral", toţi implicînd orientări afective faţă de rolul profesional deţinut la un moment dat. Sînt totuşi necesare anumite precizări. Satisfacţia în muncă este o rezultantă a atitudinilor faţă de un număr destul de mare de aspecte

ale situației de muncă, dintre care cele mai importante sînt atitudinile față de: întreprindere și conducerea ei, posibilitățile de promovare, conținutul muncii, comportarea cadrelor medii și a șefilor de echipă, recompensele materiale, condițiile de muncă, relațiile cu tovarășii de muncă. Moralul, în sens de stare de spirit, implică reacții de grup, interacțiunile indivizilor în grup ocupînd un loc important în instalarea unei anumite stări de spirit. Toate aceste aspecte subiective ale situației de muncă nu sînt direct observabile, ci sînt deduse din comportările salariaților, din relatările lor și din opiniile exprimate. Ele nu au totdeauna o influență directă, imediată asupra randamentului în muncă, dar cercetările au stabilit o corelație pozitivă între aceste fenomene și fluctuația personalului, absenteism, diferite abateri de la disciplină, îmbolnăviri neuropsihice, care, în timp, pot afecta nivelul producției. Asemenea manifestări pot fi prevenite în măsura în care pot fi stabilite cauzele care le-au dat naștere.

Extinderea cercetărilor privind atitudinile și opiniile salariaților din întreprinderea industrială se datorește constatării că salariații cu atitudini favorabile față de întreprinderea în care lucrează sînt, în general, mai responsabili în îndeplinirea sarcinilor ce le revin decît cei cu atitudini nefavorabile. Cercetările indică posibilitatea influențării randamentului de către atitudine, dar nu se poate stabili o legătură cauzală atitudine-randament, perfect izolată, întrucît atitudinea este numai unul din factorii care intervin în această situație și acționează totdeauna ca parte dintr-un complex determinant. Comportamentul este în mare parte determinat de atitudini, dar el nu exprimă numai atitudini și, mai ales, nu le exteriorizează în întregime, fiind necesară investigarea atitudinilor și cu alte mijloace decît observarea comportamentului, ceea ce ridică probleme metodologice dificile și investigații de profunzime.

Conducerea unei întreprinderi înseamnă, în mare măsură, coordonarea activităților umane, ceea ce implică o bună cunoaștere a atitudinilor și opiniilor salariaților. Atît atitudinile acestora cît și ale conducerii nu

pot fi înțelese în afara contextului social concret și nici în afara istoriei personale.

Este necesară precizarea că în situația de muncă, comportamentul nu este guvernat de procese fundamental diferite de cele care conduc comportamentul în alte tipuri de situații. Fiecare aspect al situației de muncă va provoca anumite reacții din partea salariaților în funcție de personalitatea acestora. Psihosociologul uzinal poate întreprinde unele studii de personalitate, dar un loc mai important în activitatea sa trebuie să-l ocupe cercetarea atitudinilor și opiniilor salariaților, pentru a obține datele necesrre înțelegerii și influențării, în limite și cu mijloace permise, deci exclusiv *educaționale*, a comportamentului de muncă, în general a comportamentului uzinal (industrial).

Din punct de vedere psihosociologic, pentru funcționarea eficientă a întreprinderii industriale sînt necesare anumite tipuri de comportament ca : angajarea și rămînerea în întreprindere (implicînd absenteism scăzut, fluctuație mică și un număr mic de abateri de la disciplină) ; atingerea și depășirea standardelor cantitative și calitative ; inovații și sugestii creatoare pentru îmbunătățirea organizării întreprinderii, autoinstruire pentru perfecționarea activității proprii în întreprindere (comportamente ce depășesc cerințele prevăzute de normele întreprinderii). În fiecare tip de comportament ne interesează anumite situații. În cazul absențelor frecvente sau a prezenței fizice doar, fără participare, putem fi în fața unei atitudini ostile față de întreprindere (sau colectiv de muncă) sau în fața lipsei de educație pentru munca organizată, sau poate fi vorba de o altă explicație pe care psihologul și sociologul trebuie să o găsească. În cazul indentificării unei atitudini ostile, trebuie să se încerce stabilirea cauzelor sau a condițiilor care au generat-o.

O dată ce persoana și-a format o atitudine particulară, chiar cînd este conștientă de prezența acestei atitudini, este dificil să stabilească singură, cum și-a format-o. De obicei, oamenii nu sînt conștienți de propriile atitudini și nu meditează asupra lor decît

cînd sînt confruntaţi cu anumite situaţii care îi obligă la o astfel de reflexie. Atitudinile persoanei bazate pe consideraţii raţionale şi informaţii reale, dar care la un moment dat nu mai sînt actuale, pot continua să funcţioneze ca determinante ale comportamentului, conferindu-i un caracter neadecvat. Modificarea conţinutului raţional al atitudinii trebuie asociată cu participarea afectivă. Echilibrul între conţinutul raţional şi adeziunea afectivă contribuie la stabilitatea atitudinii, ca şi la caracterul ei „deschis" în sensul de posibilitate de ajustare continuă.

Revenind la modelele de comportament necesare pentru funcţionarea şi menţinerea unei întreprinderi, este evident că îndeplinirea în cea mai mare parte a rolului profesional dat, ca şi îndeplinirea la un anumit nivel calitativ sînt cerinţe care devin obligatorii în momentul asumării unui rol. Deşi s-ar părea că, o dată ce fac parte din normele de comportament prescrise, cerinţele rolului nu ar trebui să facă obiectul unor anchete de opinie, se poate întîmpla ca ele să nu fie bine concepute, funcţional să nu fie raportate la ansamblul uzinei, sau să fie greşit percepute. Opiniile exprimate în acest caz pot dezvălui abaterile, deficienţele, erorile, fiind un indicator sensibil al situaţiei şi al perceperii ei de către membrii uzinei.

Pentru dezvoltarea uzinei, comportamentele ce depăşesc cerinţele prevăzute prin norme sau regulamente au o importanţă deosebită. Nici o planificare nu poate prevedea toate modificările ce vor deveni necesare şi nici să controleze perfect întreaga variabilitate umană. Manifestarea resurselor oamenilor pentru inovaţie şi creaţie devine, astfel, o chestiune vitală pentru uzină şi ea depinde în mare măsură de condiţiile pe care aceasta le creează pentru formarea unor atitudini favorabile faţă de uzină şi problemele ei. Întreprinderile care îşi încurajează membrii spre preocupări de îmbunătăţire a metodelor de muncă sau pentru perfecţionarea organizării au mai multe şanse de a obţine o eficienţă ridicată, deoarece oamenii legaţi de problemele operative pot da sugestii valoroase, ceea ce nu

pot face sau o fac mult mai greu cei care sînt, prin funcția lor, mai distanțați de aceste probleme.

Tot în afara obligațiilor legale sînt incluse activitățile autoeducative (oamenii învață să-și facă propria muncă mai bine sau se pregătesc pentru munci de mai mare răspundere în uzină). O uzină în care salariații își cheltuiesc din timpul liber pentru perfecționare are resurse în plus pentru funcționarea eficientă.

Funcționarea eficientă a uzinei presupune deci mult mai mult decît îndeplinirea strictă a prescripțiilor fiecărui post de muncă. Pentru a influența comportamentul în acest sens, se presupune cunoașterea și intervenția în bazele motivaționale ale comportamentului de muncă. Rămînînd în domeniul atitudinilor, subliniem că aceste activități, ce depășesc prescripțiile rolului, depind foarte mult de integrarea persoanei în uzină, de interiorizarea scopurilor uzinei. Investigarea atitudinilor și opiniilor la angajare și revenirea după un timp spre a se constata dacă au survenit modificări permit o estimare a influențelor suferite în cadrul colectivelor de muncă din uzină.

Investigațiile de acest fel presupun calificare și experiență, psihologul și sociologul de profesie neputînd fi înlocuit cu amatori. Există cîteva așa numite mijloace „informale", nesistematice, de obținere a unor impresii asupra atitudinilor și opiniilor, cum ar fi interpretarea remarcilor întîmplătoare ale salariaților, observarea comportamentului în grup, manifestările față de șefi ; însă pe baza acestor impresii, nu se poate întreprinde vreo acțiune de organizare sau de influențare a comportamentului. De asemenea, analiza unor fenomene ca absenteismul, fluctuația cadrelor, randamentul etc. dă unele indicații asupra atitudinilor salariaților dar, tocmai aceste fenomene, care pot fi influențate și de alți factori, sînt cele care atrag în primul rînd atenția asupra necesității investigării atitudinilor cu mijloace specifice. Cea mai simplă metodă de depistare a atitudinilor este înregistrarea opiniilor (cu ajutorul unui chestionar) pe baza ipotezei că opiniile unui grup sau individ dau o indicație satisfăcă-

toare asupra atitudinilor. Această metodă are dezavantajul că nu dă posibilitatea măsurării intensităţii atitudinii, ci numai a direcţiei ei şi a frecvenţei numerice în grupul considerat. În laboratorul psihosociologic uzinal este bine să se utilizeze tehnicile cantitative perfecţionate, cum sînt scările de atitudini, deşi aceste scări presupun o muncă migăloasă de elaborare şi o mare cheltuială de timp. Psihologul uzinal poate utiliza cu rezultate satisfăcătoare chestionare de opinie pe care le poate elabora singur sau în colaborare cu un centru de specialitate. Pentru conducerea uzinei, aceste chestionare au avantajul că pot indica (spre deosebire de scările de atitudini) sursele de nelinişte şi insatisfacţie, care pot fi în legătură cu condiţiile de muncă, cu politica de personal în uzină etc. În general se folosesc chestionare de opinie care cer un singur răspuns („Da" sau „Nu") la fiecare întrebare, indicînd o opinie despre un anumit aspect al situaţiei de muncă, dinainte stipulat. Se pot utiliza chestionare prin care se cere celui care răspunde, să-şi clasifice fiecare răspuns într-o categorie : „Foarte important", „Important", „Neimportant". Dacă numărul de salariaţi chestionaţi nu este prea mare, aceste chestionare pot fi aplicate oral, luînd forma interviului ghidat. Un psiholog cu experienţă poate recurge la forma de interviu neghidat, care furnizează date numeroase, dar nu permite cantificarea. În funcţie de situaţia concretă, se vor cuprinde în anchetă toţi salariaţii uzinei, sau un model redus al grupului considerat sau un eşantion la întîmplare.

Informaţiile culese dau o imagine asupra nivelului de cunoaştere şi înţelegere a problemelor uzinei de către salariaţi. Utilizarea unor chestionare combinate — de atitudini, opinii şi morală — asigură o varietate mare de informaţii care pot orienta conducerea în acţiunile sale, în special în procesul de elaborare a unor decizii. Chiar cînd aceste date nu pot fi luate în consideraţie la elaborarea unei decizii anume, ele trebuie neapărat considerate în pregătirea condiţiilor pentru aplicarea ei.

Conducerea unei uzine nu poate ține seama necondiționat de opiniile exprimate. Acestea pot fi neîntemeiate, bazate pe o cunoaștere insuficientă a situației întreprinderii în general sau la un moment dat. Altele exprimă atitudini ostile ale unor persoane refractare participării la eforturi organizate, refractare integrării în sistemul de organizare al întreprinderii, sau atitudini negative generate de neînțelegeri cu colegii de muncă, șefii de echipă, maiștri. Dar și stabilirea acestor opinii este necesară pentru că permite acționarea în cunoștință de cauză, iar în caz de nevoie, acțiuni speciale de educare sau reeducare, de lămurire și orientare justă a oamenilor.

Există diferite împrejurări care favorizează formarea unor opinii nefavorabile conducerii unei întreprinderi și măsurilor luate de aceasta, cum sînt : lipsa de informații în ceea ce privește activitatea întreprinderii în ansamblu, problemele care i se pun la un moment dat, perspectivele întreprinderii și încadrarea în perspectiva socială mai largă ; abuzul de autoritate a unor cadre, abuz care de multe ori maschează incapacitatea organizatorică ; abuzuri de diferite feluri exprimînd incompetență și deficiențe caracteriale din partea unor cadre ; neînțelegerea reciprocă, ce poate fi remediată prin discuții și explicații.

Într-una din cercetările efectuate de noi (Schela Boldești, 1967—1968) am solicitat muncitorilor care, în cursul unei anchete de opinie au exprimat nemulțumiri în legătură cu diferite aspecte din întreprindere, să facă propuneri de ameliorare. Răspunsurile primite ne-au indicat că mulți dintre cei investigați nu cunoșteau situația din întreprindere. Printre altele, nu se cunoștea că o serie de lucruri propuse erau deja făcute. Această lipsă de informare provenită, uneori, în mod obiectiv din imposibilitatea unei viziuni de ansamblu la nivelele executive, din imposibilitatea cunoașterii tuturor evenimentelor din întreprindere cînd nu se iau măsuri speciale de informare, a condus la structurarea unor atitudini de rezervă, de neîncredere în capacitatea nivelelor superioare, în preocupările lor pentru întreprindere și pentru muncitori. Acesta a fost numai un aspect

al problemei, rămînînd deschisă posibilitatea de a discuta eficienţa măsurilor luate în anumite situaţii din moment ce au continuat să provoace nemulţumiri. Unele opinii exprimate se bazau, în mod clar, pe neînţelegerea poziţiei conducerii în întreprindere. Reducerea acestei neînţelegeri şi a atitudinilor ostile generate la o parte din muncitori ar fi putut fi obţinută numai prin cunoaşterea perspectivelor şi problemelor nivelelor executive şi, reciproc, cunoaşterea de către acestea a sensului unor măsuri care la un moment dat pot să contrazică unele interese individuale imediate, dar să fie foarte importante pentru dezvoltarea uzinei. Introducerea unor măsuri noi poate fi întîmpinată cu rezistenţă pentru că vizează o adaptare deja realizată, solicitînd o nouă adaptare. Aceasta se realizează cu efort care poate avea repercusiuni asupra randamentului pentru un timp mai scurt sau mai îndelungat, în funcţie de energia cheltuită în acest scop.

În cazul cercetat de noi, conducerea schelei considera că realizarea unei conduceri cooperative ar putea fi interpretată ca toleranţă şi slăbiciune. Confuzia este, din păcate, destul de răspîndită. Ori, conducerea cooperativă se bazează tocmai pe prestigiul şi autoritatea celor investiţi cu această sarcină. Ulterior, în urma colaborării cu echipa psihosociologică, conducerea schelei a privit cu interes opiniile exprimate de muncitori şi, în unele cazuri, a ţinut seama de ele.

În general, în uzină aspectele psihosociale nu sînt percepute direct. Cînd nu se ţine seama de aceste aspecte, schimbările introduse produc tulburări care pot fi evitate dacă, după cum arată experienţa a numeroase cercetări, schimbările sînt introduse cu precauţie, ţinînd seama de opinia salariaţilor. Consultaţi cu privire la asemenea probleme, muncitorii participă în alt mod la realizarea sau aplicarea măsurilor necesare şi săvîrşesc mai uşor adaptarea la noile condiţii, factorul subiectiv „înţelegere" a noilor măsuri acţionînd în sensul formării unor atitudini favorabile noilor situaţii. Introducerea unor măsuri noi trebuie precedată de sondarea opiniilor cu un dublu scop : aflarea lor pentru a le schimba (influenţa), în cazul cînd este nevoie, şi pregătirea psi-

hologică pentru schimbările necesare. Acționarea asupra opiniilor cînd ele sînt întemeiate, prin diferite mijloace de persuasiune, nu este permisă. Pentru a le schimba în sens pozitiv, trebuie să se acționeze asupra situației negative care le-a generat. În cazul cînd opinia este rezultatul unei informații greșite, acțiunile de schimbare trebuie să se adreseze acestui conținut cognitiv, corectînd informarea greșită. Este o situație foarte elocventă, care reclamă colaborarea psihosociologului uzinal cu pedagogul de întreprindere și, implicit, o organizare adecvată a laboratoarelor care să asigure această cooperare.

În uzinele de la noi au loc, pe lîngă alte ședințe, în care se pot confrunta opinii, ședințele lunare de producție. Deși în acest cadru se poate realiza un schimb util de păreri, ele nu pot înlocui sondajul de atitudini și opinie prin metode științifice. Condițiile în care se desfășoară aceste ședințe pot determina exprimarea unor opinii conformiste sau prudente, pentru a nu atrage eventuale atitudini nefavorabile din partea șefilor.

În numeroase uzine nou create (dar și în cele vechi), unde o mare parte din salariați sînt proveniți din mediul rural, trebuie să se țină seama de faptul că el realizează un dublu efort de adaptare; la disciplina industrială și la condițiile specifice ale întreprinderii respective (mediul industrial respectiv). Cînd apar tendințe pronunțate de indisciplină, în acest caz, explicația poate consta în faptul că, adesea, muncitorii proveniți din mediul rural resimt încadrarea în disciplina industrială ca o reducere a independenței și a libertății lor. Interdependența care caracterizează organizarea industrială modernă — generatoare a unui anumit tip de relații umane — crează valori noi și atitudini noi și implică, adesea, profunde restructurări de personalitate. Acceptarea interdependenței cere o anumită maturitate afectivă, care se obține în timp, și în procesul de adaptare pot apărea complicate stări conflictuale. Pentru crearea condițiilor care să favorizeze rezolvarea situațiilor conflictuale (interne și externe) și integrarea în contextul social nou trebuie realizată o cooperare conducere-salariați, în sensul de ajustare reciprocă a nivelelor de

conducere şi a celor executive. Această cooperare se realizează concret prin informarea şi consultarea salariaţilor cu privire la problemele întreprinderii şi prin controale periodice ale integrării în situaţia socială nouă. În cadrul acestui control, urmărirea evoluţiei atitudinilor şi opiniilor dă informaţii despre tendinţele de dezvoltare, stabilitatea relativă şi educabilitatea unor manifestări atitudinale. De asemenea, poate contribui la prevenirea unor stări de spirit negative şi a unor tulburări psiho-fiziologice care survin, adesea, în cadrul acestor procese de adaptare şi care, uneori, se exprimă în variaţiile de randament. Nu se poate stabili totdeauna o legătură directă între aceste serii de fenomene. De altfel, investigarea atitudinilor şi opiniilor nici nu trebuie să-şi propună un astfel de obiectiv (influenţarea randamentului). Aceste studii trebuie să ducă la cunoaşterea stării de spirit a salariaţilor, la cunoaşterea manifestării şi dezvoltării personalităţii acestora, a cauzelor care contribuie la formarea unor atitudini şi opinii şi a efectelor acestora în activitatea din întreprindere. O conducere sensibilă la valorile umane nu poate neglija acest lucru. Problema nu este de etică, ci de conducere, în sensul cel mai larg : organizarea efortului uman pentru îndeplinirea obiectivelor economice ale întreprinderii şi crearea condiţiilor pentru valorificarea cît mai largă a potenţialului uman.

Într-o uzină, organizarea poate avea o eficienţă economică foarte bună şi totuşi să fie corelată cu o eficienţă umană scăzută, iar conducătorii, necunoscînd acest lucru, să fie foarte mulţumiţi, considerînd că lucrurile merg cît se poate de bine. Ori, eficienţa umană scăzută acumulată în timp va avea consecinţe economice şi sociale mult mai importante decît se poate bănui. Anumite măsuri de ordin psihologic pot să nu aibă o eficienţă economică imediată sau calculabilă, dar trebuie totuşi luate dacă pot îmbunătăţi climatul, starea de spirit şi satisfacţia legată de muncă. Aceasta este cu atît mai necesar cu cît în numeroase locuri de muncă sarcinile de îndeplinit sînt fragmentare sau au un caracter repetitiv şi monoton şi o astfel de activitate nu poate da prin ea însăşi vreo satisfacţie. Sistemul de relaţii interperso-

nale trebuie să funcţioneze astfel încît să ofere satisfacţii compensatoare. Funcţionarea acestor relaţii poate să fie în parte dirijată. În cadrul acestor relaţii, oamenii sînt deosebit de sensibili la interrelaţia cu şefii, la atitudinile acestora. Este vorba mai ales despre şefii cu care relaţiile sînt directe şi frecvente, mai puţin despre directorii de uzine. Numeroase cercetări au indicat posibilitatea ca eficienţa unui individ şi, mai ales, a unui grup să fie în legătură cu atitudinile faţă de direcţie sau faţă de şefi în genere. Problema este, pe de o parte, a instruirii acestor şefi, în special de la nivelele medii (şefi de echipă, maiştri, şefi de atelier etc.) pentru a cunoaşte efectele comportării lor în relaţiile cu subalternii şi, pe de altă parte, de a furniza subalternilor informaţii suficiente pentru a face posibilă o percepere şi interpretare adecvată a poziţiilor şi atitudinilor şefilor. Educabilitatea atitudinilor şi opiniilor decurge din faptul că ele *se formează* şi, mai ales, se formează în contactul cu ceilalţi oameni, cu lucrurile şi situaţiile cu care omul este confruntat. Asistenţa psihologului şi a pedagogului industrial poate deveni, în orice caz, foarte utilă.

Ar fi simplist să se considere necesară cunoaşterea atitudinilor şi opiniilor pentru a se face imediat corelaţii cu productivitatea în muncă. Problema este mult mai importantă pentru sarcinile de perspectivă, în planificarea cărora trebuie avut în vedere, în primul rînd, factorul uman care le realizează şi care dă, în fond, sens tuturor acestor acţiuni.

Interpretarea comportamentului în situaţia de muncă presupune analiza a numeroşi factori, desprinderea a foarte numeroase variabile, operaţie care nu poate fi efectuată decît de specialişti. Atitudinile şi opiniile salariaţilor nu pot fi înţelese decît pornind de la ansamblul relaţiilor pe care ei le întreţin în cadrul grupelor de muncă, cu celelalte grupe, cu organizaţiile din afara întreprinderii. Relaţia între atitudini, opinii, stare de spirit, satisfacţia în muncă, pe de o parte, şi efortul productiv, pe de altă parte, este extrem de complexă. Nu întotdeauna atitudinea faţă de întreprindere este cea care intervine în creşterea sau scăderea efortului produc-

tiv; este vorba, mai degrabă, de sistemul de atitudini stabile care determină concepţia despre viaţă. Ori, o parte din aceste atitudini se formează în cadrul uzinei, în cadrul relaţiilor pe care omul le stabileşte la locul de muncă. Din această participare la structurarea personalităţii umane decurge responsabilitatea socială a întreprinderii industriale.

Pentru conducerea şi perfecţionarea factorului uman — în fond, esenţialul unei organizaţii industriale — este necesară cunoaşterea lui. Pentru obiectivele uzinei trebuie cunoscute cel puţin frecvenţa şi distribuţia unor dimensiuni şi manifestări ale personalităţii salariaţilor ei. Ne-am ocupat în această parte de atitudini, pentru că le considerăm ca făcînd parte din structura de bază a personalităţii, şi de opinii — în calitate de comportament verbal — pentru rolul pe care îl au în viaţa şi activitatea noastră.

În societatea contemporană sondajele de opinie sînt un fapt curent. În măsura în care acest aspect al conducerii ştiinţifice a vieţii sociale va căpăta extindere şi în întreprinderile industriale de la noi, se va conferi un caracter mai concret noţiunii de „participare''. Participarea la viaţa întreprinderii va fi mai puţin o chestiune teoretică sau o chestiune de principiu, devenind efectivă. Fără îndoială că, înregistrarea opiniei şi luarea ei în consideraţie, dacă este posibil, este doar un aspect al participării. Dar este una din modalităţile organizaţionale, pe lîngă altele posibile, existente sau care vor fi create, de a face cunoscută la nivelele de conducere perspectiva nivelelor executive.

Din punct de vedere al educaţiei personalului, o uzină în care sondajul de opinie şi măsurarea atitudinilor sînt întreprinse cu regularitate, obţine nu numai o cantitate de informaţii pe baza cărora să-şi întemeieze diferite acţiuni, între care cele educative, ci realizează o acţiune educativă prin înseşi aceste investigaţii. Solicitarea în această formă a personalului obligă la meditaţie, la informare corectă, la dezvoltarea unor preocupări sociale, la conştientizarea unor probleme cu anumite sem-

nificaţii umane, şi dezvoltă sentimentul de responsabilitate personală şi colectivă.

Şi, în fond, dacă putem proiecta azi personalitatea aşa cum va fi în viitor, prima coordonată pe care o putem gîndi este trezirea şi dezvoltarea maximă a responsabilităţii umane în toate aspectele vieţii, acţiune complexă care, pe plan ştiinţific, cere asistenţa simultană şi coordonată a psihologului, sociologului şi pedagogului.

CĂTĂLIN ZAMFIR

Probleme ale organizării şi conducerii uzinei

Funcţiile psihologului social şi ale sociologului în întreprindere au cunoscut în ultimul timp o dezvoltare determinată de însăşi evoluţia cunoaşterii proceselor psihosociale care au loc în cadrul organizaţiilor în general, al celor industriale în particular. Dacă la început psihologul se ocupa aproape în exclusivitate de probleme de selecţie şi de organizare cît mai raţională a activităţii individuale a muncitorului, el a trecut cu timpul la analiza atitudinii faţă de muncă, faţă de întreprindere, a motivaţiei muncii, a cauzelor care determină satisfacţia şi insatisfacţia, a rolului grupurilor etc., iar în ultima vreme, împreună cu sociologul, la abordarea unor aspecte psihosociale de natură organizaţională de mare importanţă.

•

Dacă întreaga activitate dintr-o întreprindere ar fi *concepută* şi *executată* exclusiv de maşini, organizarea întreprinderii ar fi o chestiune pur tehnică şi deci de ea nu s-ar ocupa decît inginerii. Dar întreprinderile, cel puţin pînă acum, funcţionează nu numai cu maşini, ci şi cu oamenii. Nu numai cu oamenii care pun în funcţie maşinile, dar şi cu oamenii care pun în funcţie alţi oameni, sau îşi pun în funcţie cunoştinţele lor, pe ei înşişi. Organizarea unei întreprinderi nu este deci organizarea

unei mulțimi de mașini și a activităților lor, ci, cel puțin în egală măsură și organizarea oamenilor, a acțiunilor și relațiilor lor reciproce, încadrate sau desfășurate în secții, ateliere, servicii, birouri etc. De aceea, ea se face în funcție nu numai de mijloacele și procedeele tehnice respective, ci și de specificul psihologic al oamenilor care o pun în funcție, adică de posibilitățile lor de gîndire și de acțiune, de specificul interacțiunii lor. De aceea, în organizarea modernă a întreprinderilor, inginerul și economistul trebuie să colaboreze tot mai strîns cu psihologul social și cu sociologul. Organizarea optimă a întreprinderii este acea organizare care dă posibilitatea unui randament maxim atît din partea mașinilor, cît și a oamenilor (indivizi și colectivități).

Psihosociologia a evidențiat valoarea operațională a distincției între aspectul *formal* și aspectul *informal* al organizării unei întreprinderi. Formularea obiectivelor generale și a celor parțiale, a organismelor, substructurilor care le realizează, sistemul de statuturi și roluri, repartiția autorității și a responsabilității la diferitele nivele ierarhice, relațiile de cooperare, subordonare și supraordonare, sistemul de comunicații, mijloacele de control, de stimulare, sancționare, modalitățile de promovare etc. așa cum sînt ele fixate prin legi, regulamente, statute, dispoziții, deci așa cum sînt descrise „pe hîrtie'' este ceea ce se numește organizarea *formală* (oficială) a întreprinderii. Activitatea unei întreprinderi nu se desfășoară însă numai în modalitățile formal prescrise. Apar mereu comportamente, acțiuni, atitudini, interese, relații, modalități de acțiune care își au o altă sursă decît cea formală. Acestea constituie aspectul *informal* (neoficial) al funcționării organizației. Structura formală a unei organizații poate fi comparată cu partea de deasupra apei a unui iceberg, în timp ce aspectele ei informale ar reprezenta partea invizibilă de sub apă, mult mai voluminoasă însă.

Distincția dintre formal și informal indică faptul că modul real în care funcționează o întreprindere nu este echivalent decît într-o oarecare masură cu modul evidențat la nivelul formalismelor sale organizaționale. El trebuie cercetat atît la nivelul formal, cît și la cel infor-

mal, prin stabilirea întrepătrunderii celor două aspecte. O organizare formală aparent foarte bună poate să fie dublată de procese informale care să o facă complet ineficace sau, dimpotrivă, de procese informale care să-i sporească neaşteptat efacacitatea.

Atunci cînd se concepe organizarea formală a unei întreprinderi, trebuie să se ţină seama şi de procesele informale care este probabil să apară, iar atunci cînd apar, e necesar să fie cunoscute, analizate, apreciate şi tratate în chip adecvat.

Aspectele formale şi informale ale organizării unei întreprinderi se întrepătrund şi se determină reciproc. O anumită reglementare formală generează procese informale specifice, care dispar împreună cu ea. De exemplu, un anumit sistem de promovare generează concurenţă, rivalităţi, tensiuni, care pot dispare o dată cu modificarea sistemului. Dacă promovarea nu se face după criterii suficient de clar şi precis formulate, ci după unele destul de puţin riguros definite, lucru care face posibilă intervenţia arbitrarului, subiectivismului, va avea loc în respectiva comunitate o deplasare a atenţiei către relaţiile personale, devenite determinante : influenţe, cîştigarea bunăvoinţei, grupări rivale etc. O altă consecinţă importantă a unui sistem de selecţie şi promovare defectuos, mai ales atunci cînd este vorba de cadrele de conducere ale întreprinderii, poate consta în faptul, negativ din toate punctele de vedere, ca oameni necorespunzători să ajungă în unele posturi de conducere. Apare în aceste cazuri situaţia de incapacitate, care generează fenomene vătămătoare, ca : alterarea moralului, personalizarea relaţiilor, rivalităţi personale şi grupale, decizii necorespunzătoare determinate de alte considerente decît cele necesare, hiperconformism etc., constituind o adevărată „patologie socială".

Se întîlneşte în unele ramuri ale producţiei următorul fenomen : inginerii fug de producţie către organismele centrale de producţie. Consecinţele negative sînt substanţiale : fluctuaţie mare ; inginerii din producţie sînt fie tineri la începutul carierei lor, lipsiţi de experienţă, iar pe măsură ce o capătă, pleacă, fie sînt cei cu capacităţi

modeste care nu au putut să avanseze în alte posturi. Cum se poate lupta împotriva acestui fenomen? Forțarea, limitarea acestei tendințe prin reguli constrîngătoare este cea mai simplă, dar și cea mai puțin eficace. Trebuie descoperite cauzele organizaționale ale unui asemenea fenomen, și formulate, pe această bază, soluții organizatorice. În unele cazuri, deficiența provine dintr-un sistem de promovare : promovarea numai „în sus", de la producție spre forurile de conducere și coordonare. În acest caz, dorința de a promova echivalează cu dorința de a părăsi producția, de a intra, de multe ori, în funcții cu caracter neingineresc, birocratic. Se poate formula un sistem de promovare pe loc (salariu și grad), care să stimuleze rămînerea inginerilor în producție. Alte cauze pot consta în condiții nesatisfăcătoare de locuință și de petrecere a timpului liber, organizarea defectuoasă a muncii, repartiția nerațională a responsabilității, control și conducere de un anumit tip etc., tot atîtea probleme de psihosociologie industrială.

Înregistrarea acestor fenomene negative trebuie să ducă la diagnosticarea cauzelor care le-au generat și de aici la sugerarea de soluții eficiente, care să înlăture tocmai aceste cauze. Fenomene psihosociale ca dezinteresul, lipsa de responsabilitate, infracțiunile și abaterile de la normele organizației, închistarea, orientarea către promovare cu orice preț etc. pot avea drept cauze moduri deficitare de organizare formală.

Un alt exemplu va ilustra un alt aspect al problemei. Este demonstrat faptul că centralismul excesiv tinde să anuleze responsabilitatea nivelelor inferioare. Dimpotrivă, descentralizarea tinde să crească responsabilitatea lor, dar trebuie să se și fundeze pe ea. Psihosociologul pornește de la constatarea că responsabilitatea este un fapt psihosocial, că individul poate fi sau nu responsabil în grade diferite, că factorii care determină variațiile de responsabilitate sînt multipli : tip de personalitate, tip de educație, loc ocupat în organizație, tipul de organizație însuși, tipul de conducere și de control etc. Problema care se pune este aici : cum pot fi făcuți oamenii mai responsabili? La o întreprindere am găsit următoarea situație: inginerii din producție se plîngeau

de faptul că ei trebuie să îndeplinească o serie de sarcini care sînt de competenţa maistrului, că maiştrii nu se descurcă singuri şi nici nu au un nivel prea ridicat de responsabilitate, trebuind să-i controleze mereu. În realitate, cauza lipsei de responsabilitate a maiştilor era alta : prin modul de organizare a întreprinderii, inginerii sînt obligaţi să preia o serie de atribuţii ale maiştrilor, să răspundă de aceleaşi probleme de care şi maiştrii răspund, să-i controleze pe aceştia la fiecare pas. Se produce o „prăbuşire a nivelelor". Inginerii îi scot pe maiştrii din funcţie. Aceasta determină o scădere a responsabilităţii maiştrilor, fapt care, invers, determină o accentuare a comprimării nivelelor. Singura soluţie eficientă pentru creşterea responsabilităţii maiştrilor este redefinirea şi delimitarea mai strictă a nivelelor, a atribuţiilor şi a responsabilităţilor, mărirea spaţiului iniţiativei maiştrilor şi relaxarea controlului. Numai aşa cercul poate fi spart. Efectul unei asemenea măsuri este dublu : uman şi economic. Uman : se elimină o sursă de tensiuni — altfel inginerii sînt nemulţumiţi de munca lor şi de cea a maiştrilor, maiştrii sînt nemulţumiţi de intervenţia prea frecventă a inginerilor în activitatea lor, de gradul scăzut de autonomie ce li se acordă. Economic : eliberarea inginerilor de dublarea funcţională a maiştrilor şi de controlul amănunţit al acestora şi folosirea lor, cu mai mult randament, în funcţii specifice, neglijate pînă acum.

Trebuie ţinut seama de faptul că orice măsură organizaţională formală, în afară de efectele ei scontate, are şi efecte neintenţionate la nivelul informalului. Cînd se compară diferite soluţii organizaţionale posibile trebuie să se ia în consideraţie şi aceste consecinţe a căror depistare şi diagnosticare cade în seama psihosociologului. În plus, consecinţele negative prevăzute pot fi cel puţin parţial evitate prin măsuri suplimentare.

Procesul poate avea loc şi în alt sens. O serie de operaţii executate la nivelul formalismului organizaţional pot avea drept sursă unele procese informale. Acolo unde se nasc rivalităţi personale, concurenţe etc., diferitele decizii şi măsuri organizaţionale (deci, în formele legale ale organizaţiei) s-ar putea să nu fie altceva decît proiectări la acest nivel a proceselor informale. Interesele perso-

nale, dorința de putere, de prestigiu și avansare, nerecunoscute la nivelul structurilor formale pot fi adevăratele rațiuni ale unor decizii și acțiuni organizaționale. Ele iau doar forma prescrisă de regule și posibilități formale, dar orientarea lor vine din structura informală. Diagnosticarea și corectarea lor fără analiza nivelului informal nu sînt posibile.

Tipurile generale de organizare a întreprinderilor nu au numai aspecte tehnico-economice, ci și psihologice. Dacă, de exemplu, se dorește stimularea inițiativei, se poate opta pentru o organizare *serială* (mai multe secții (serii) paralele, realizînd același tip de produse). Printr-o astfel de organizare, se realizează o comparabilitate a rezultatelor și prin aceasta, o stimulare reciprocă. În schimb, ea poate aduce o anumită fărîmițare, poate genera fenomene negative determinate de concurență : lipsa de cooperare, de informare reciprocă etc.

În interiorul întreprinderii pot apărea tensiuni și stări conflictuale între muncitori, între muncitori-maiștri-ingineri, între diferitele nivele de conducere, între departamente, servicii, secții, între muncitori și direcție etc. Cauzele pot fi multiple : frustarea unor necesități psihosociale ale indivizilor, relații de putere, rivalități, contradicții între roluri, între obiectivele parțiale, contradicții în reglementările formale, contradicții între cerințele activității și reglementările formale. Pot apărea tensiuni de acest gen : direcția nu ține seama în suficientă măsură de interesele oamenilor, nu caută în limitele puterii și ale resurselor de care dispune să satisfacă necesitățile membrilor întreprinderii ; sau, un director este excesiv de sever, sau lipsit de tact, sau incapabil. Psihosociologul trebuie să descopere cauzele conflictelor și ale tensiunilor, să stabilească tensiunile care riscă să se transforme în conflicte, să le depisteze cauzele și să sugereze soluții organizaționale. Se pot organiza moduri de relaxare a tensiunilor psihice, de exprimare a intereselor și revendicărilor și de promovare a lor în modalități adecvate, — de exemplu, interesele muncitorilor pot să fie sau nu exprimate și susținute pe lîngă direcție de sindicate. Teoria modernă a organizării caută să prevină tensiunile și conflictele,

iar în cazul existenței lor, să le elimine prin modalități integrative, iar nu represive. Comportamentele deviante care apar în cadrul întreprinderii (absenteism, indisciplină, muncă de proastă calitate, lipsă de responsabilitate) sau boli, în special cele de ordin neuropsihic sînt alte fenomene organizaționale de care psihologul social și sociologul uzinal trebuie să se ocupe.

O problemă esențială la rezolvarea căreia trebuie să-și aducă contribuția atît psihosociologia, cît și sociologia este aceea a stabilirii obiectivelor întreprinderii, a criteriilor eficacității sale sociale. Problema se pune cu multă forță într-un sistem socialist. A considera că unicul obiectiv al întreprinderii este producția, obținerea de beneficiu este mult prea simplist. O întreprindere are numeroase funcții social-umane, a căror îndeplinire trebuie să și-o pună în mod sistematic : să-și aducă o contribuție la integrarea socială a indivizilor, să asigure mijloacele financiare și materiale ale bunăstării membrilor săi, să asigure o dezvoltare armonioasă a personalității, să dea ocazii de realizare, de afirmare, de satisfacție etc. O întreprindere eficientă economic dar costisitoare uman (care costă prea mult din punctul de vedere al necesităților oamenilor care participă la activitatea sa) nu poate fi considerată o întreprindere eficientă social. Una dintre datoriile esențiale ale psihologului social și ale sociologului industrial este aceea de a sugera modalități de organizare a muncii în așa fel încît să se obțină creșteri ale eficienței nu numai economice, ci și social-umane, să producă maximum de satisfacție și realizare umană, cu minimum de tensiuni, conflicte, insatisfacții, boli etc.

Dacă în principiu psihologia socială modernă a demonstrat faptul că o întreprindere nu poate să fie eficace dacă frustează brutal necesitățile participanților, dacă nu oferă deci acestora suficiente satisfacții, depășind prin aceasta alternativa simplistă : ori satisfacții umane, ori eficacitate economică, nu se poate spune însă că fiecare îmbunătățire a organizării din punctul de vedere al omului va duce neapărat la o creștere corespunzătoare a producției. De aceea, eficiența socială a unei întreprinderi va corespunde mai degrabă unei combinări optime între eficaci-

tatea economică și cea umană. Laboratoarele uzinale de sociologie au în această materie sarcini foarte importante și de mare răspundere.



O întreprindere, chiar dacă la nivelul unităților sale nemijlocit productive este bine organizată și eficace, poate fi complet ineficientă dacă este prost condusă. În realitate, acest caz este aproape imposibil. O conducere defectuoasă afectează negativ toate nivelele subordonate. De aceea, activitatea de conducere este elementul cheie al oricărei organizații. Nu este suficient ca în afara întreprinderilor să se dezvolte științele, inclusiv cele legate de organizare, ci este necesar ca însăși întreprinderile să se conducă într-o manieră cît mai bună, ca ele însele să știe să se organizeze după principiile pe care știința le oferă, să știe să facă apel la știință. Conducerea întreprinderilor moderne trebuie să fie o conducere deschisă, antrenînd participarea specialiștilor din cele mai diverse domenii la rezolvarea problemelor sale complexe.

Micile întreprinderi din trecut, în mediul lor suficient de stabil, producînd cu o adevărată risipă de eforturi materiale și umane, nu puneau atîtea probleme de conducere. Conducerea era un talent, o artă, însușită mai mult din propria experiență decît ca urmare a unei învățări sistematice. Pentru conducerea marilor întreprinderi de azi, învățătura pe care fiecare o poate extrage din propria sa experiență nu mai este de loc eficientă.

Toate acestea au făcut ca însăși activitatea de conducere să fie supusă analizei științifice. A devenit tot mai evident faptul că optimizarea oricărei activități social umane și deci și a celei productive este în funcție în primul rînd de optimizarea conducerii sale.

Activitatea de conducere ridică poate mai dificile probleme de ordin științific, teoretic și aplicativ. Sînt implicate aici structuri psihosociale și sociale esențiale: autoritate, putere, responsabilitate, subordonare, supraordonare, control și supraveghere, sancționare, prestigiu, dependență, posibilitate de inițiativă, conformism,

capacităţi de gîndire etc. Sub aspect psihosociologic şi sociologic, tipurile de organizare a conducerii, înţelegînd prin conducere întreaga ierarhie pe verticală, cu funcţie de decizie, control şi execuţie, ridică probleme foarte importante.

Sînt, îndeosebi, două aspecte de mare însemnătate pe care psihosociologia şi sociologia modernă le cercetează în legătură cu conducerea : 1) organizarea ei — structură şi funcţionare, relaţii şi atitudini umane apărute aici, şi 2) luarea deciziilor.

Activitatea de conducere trebuie să realizeze cîteva funcţii obligatorii : să dirijeze activitatea curentă de producţie, să stabilească şi să pună în acţiune un sistem de stimulare a oamenilor în aşa fel încît să asigure participarea lor şi realizarea performanţelor prescrise, să controleze şi să supravegheze continuu activităţile care se desfăşoară în cadrul întreprinderii, să planifice şi să prevadă în perspectivă activitatea întreprinderii în funcţie de modificările posibile ale mediului şi ale cerinţelor care stau în faţa întreprinderii etc. Pentru exercitarea acestor multiple funcţii, conducerea unei întreprinderi trebuie să suporte ea însăşi o însemnată diviziune a muncii. Diferenţierea funcţională este poate cea mai marcată la nivelul activităţii de conducere. De aceea, aici se pune cu multă forţă problema relaţiilor dintre diversele sectoare funcţionale ale sale, între d versele nivele de autoritate în aşa fel încît să se realiezeze o conducere cît mai armonioasă şi mai eficace. Complicarea rapidă a activităţii de conducere ridică probleme complexe de organizare. Trecerea de la sistemul de producţie tradiţional la sistemele moderne de producţie a fost însoţită de o creştere impresionantă a numărului de nivele de autoritate implicate în activitatea de conducere (după un studiu al lui Woodwar, de la 3 la 6, în medie). Se ridică tot mai insistent asemenea probleme : cine ia deciziile şi pentru ce tipuri de situaţii, cine le aplică, cine le controlează şi în ce modalitate, cum se repartizează la diferite nivele ierarhice autoritatea şi responsabilitatea. De cele mai multe ori, problema organizării unei întreprinderi este mai mult o problemă de organizare a con-

ducerii sale. De aceea, în ultimul timp, una dintre cele mai analizate probleme este aceea a caracteristicilor diferitelor tipuri de organizare a conducerii, a eficienței lor în diferite condiții. Este demonstrat, de exemplu, faptul că forma piramidală de organizare a conducerii tinde să crească competitivitatea dintre indivizi; distribuția ierarhică a autorității tinde să crească dependența; în spațiu organizațional mare, în special pe verticală, creează dificultăți de comunicare. La aceste consecințe negative se pot sugera remedii tot de ordinul organizării, cuprinse cel puțin parțial în tendința modernă spre descentralizare: scurtarea și simplificarea comunicațiilor, transferarea unei însemnate părți de luări de decizii la nivelele inferioare, folosirea comitetelor și a consiliilor în luarea deciziilor, fundate pe munca colectivă, deschiderea comunicațiilor pe orizontală etc. Pe această linie se poartă discuția și asupra avantajelor și a dezavantajelor centralizării și ale descentralizării. În ce condiții este necesar un accent pe centralizarea conducerii, care sînt riscurile, consecințele negative ale centralizării (creșterea birocrației, scăderea calității deciziilor, dificultăți de comunicație și de control, scăderea inițiativei, tensiuni între diferitele nivele ierarhice etc.), după cum și condițiile care favorizează descentralizarea, avantajele și dezavantajele acesteia.

O problemă psihologică a activității de conducere, cu numeroase aspecte social-culturale și educaționale este aceea a *stilurilor de conducere*. Este clasică distincția operată de școala lui K. Lewin între stilul autoritar, stilul cooperativ și stilul permisiv de conducere. Un șef „autoritar" își impune punctul de vedere fără a cere părerile subordonaților săi sau fără să le ia în considerație, nu dă explicații, nu acceptă sugestii și, mai ales, obiecții. Șeful „cooperativ" stimulează participarea colectivului la luarea deciziilor, ține seama de părerile aduse, informează etc. Șeful „permisiv" lasă colectivul să se conducă singur, spontan. Fiecare stil are aspectele sale psihosociale definite. O conducere autoritară creează, de exemplu, tensiuni, agresivitate, conformism etc., în funcție însă și de tradiții, de modelele culturale, sistemul educațional etc. Stilul în care se face condu-

cerea are puternice efecte asupra moralului oamenilor, asupra randamentului lor, cît şi asupra eficienţei însăşi a activităţii de conducere. Stilul în care este condusă întreprinderea este unul dintre factorii esenţiali care determină formarea unei „atmosfere" psihologice bune sau rele în întreprindere. Mai mult, stilul în care se exercită conducerea întreprinderii va determina într-o mare măsură stilurile de conducere de la toate nivelele inferioare. Unele aspecte negative ale conducerii de la nivelele inferioare (echipă, secţie) pot fi efectele, produsele stilurilor defectuoase ale nivelelor superioare ale întreprinderii. S-a demonstrat în ultimul timp un lucru de o mare însemnătate : stilul de conducere nu afectează numai moralul oamenilor, ci şi însăşi eficienţa activităţii lor, în special eficienţa activităţii de conducere. O cercetare americană a ajuns la următoarea constatare : secţiile conduse de şefi „centraţi pe oameni" (care dau o importanţă specială oamenilor şi necesirăţilor lor) dau un randament superior secţiilor conduse de şefi „centraţi pe producţie" (interesaţi numai de producţie cu un indice slab de interes pentru oameni). Psihosociologul uzinal are ca sarcină proiectarea şi formarea unor stiluri de conducere adecvate vieţii sociale contemporane, cît şi noilor forme de organizare ale întreprinderilor, de mare eficacitate umană şi productivă.

Ţinînd seama de rolul deosebit pe care îl au persoanele din conducere în activitatea unei întreprinderi, selecţia lor după criterii ştiinţifice este un lucru de mare importanţă. Pentru a fi un bun conducător, la oricare dintre nivelele ierarhice ale întreprinderii, nu sînt suficiente numai cunoştinţe tehnice corespunzătoare, ci sînt necesare şi aptitudini de a lucra cu oamenii, de a întreţine o atmosferă de cooperare, de iniţiativă şi încredere. Tipul de personalitate este deosebit de important pentru realizarea funcţiilor de conducere. Se recurge adesea la o serie de probe pentru a depista aptitudinile de conducere. A devenit de asemenea o practică curentă introducerea în programul de instruire a viitorilor şefi, pe lîngă cunoştinţele tehnice şi a unor cunoştinţe de psihologie socială şi sociologie necesare

lucrului cu oamenii şi colectivele, a unor recomandări practice şi în ceea ce priveşte modul în care trebuie să se comporte în respectiva funcţie.

Relaţiile de subordonare ridică, poate, probleme psihologice şi sociologice dificile. Dispoziţia, de exemplu, nu este o simplă transmitere de la A la B a unei cerinţe, a unui program de acţiune, ci este în acelaşi timp un mod de raportare umană. Modul de tip autoritar de a dispune, de a ordona, curent în organizaţii pînă nu de mult, avea consecinţe psihosociale negative. El sublinia relaţiile de putere dintre nivele, inegalitatea lor ierarhică. Apărea ca o impunere din exterior, de natură a micşora sfera libertăţii sale de alegere, fundîndu-se pe conformism şi dependenţă, pe disciplină în primul rînd. Ca efect, apăreau tensiuni între cel care dă ordinul şi cel care îl primeşte şi execută, scăderea spiritului de iniţiativă, înăbuşirea spiritului critic etc. Pentru eliminarea unor asemenea aspecte, s-au sugerat strategii de organizare a relaţiilor dintre nivelele ierarhice. Aceste strategii se pot exprima sintetic prin : *informare*, *consultare*, *participare*, *descentralizare*. Nivelele inferioare sînt informate de raţiunile care stau la baza unei anumite decizii. În acest chip, dispoziţia nu mai apare ca un produs arbitrar al forurilor superioare care trebuie realizată numai pentru că aşa cere disciplina, ci apare ca o soluţie la o situaţie obiectivă. Necesitatea realizării ei este percepută ca decurgînd din cerinţele obiective ale situaţiei, iar nu din relaţiile de autoritate dintre nivele. Prin *participarea* directă a nivelului inferior la formularea deciziei pe baza analizei situaţiei, relaţiile de putere dintre cele două nivele se estompează şi mai mult ; ele colaborează la găsirea unei soluţii, care se degajează în mod obiectiv. Simpla informare fără participare devine cu timpul ineficientă. Ideea participării oamenilor muncii la luarea deciziilor a fost una dintre ideile principale ale organizării socialiste a întreprinderilor.Lipsa unor studii amănunţite asupra formelor de participare în acest cadru, pentru a selecta şi formula cele mai eficiente, este una dintre deficienţele aplicării practice ale acestui principiu atît de important al organizării moderne. Pe de altă parte, prin

descentralizare, prin transferarea unor probleme de rezolvat la nivelele subordonate se elimină o bună parte dintre relațiile verticale, cu efectele lor negative.

Pentru a ilustra importanța analizei psihosociologice și sociologice a modului de organizare a conducerii vom da un caz devenit clasic în literatura de specialitate. Este vorba de organizarea conducerii bazate pe „normă", organizare de tip birocratic în esență. Pentru a elimina necesitatea intervenției nivelelor superioare în analiza și în soluționarea fiecărei situații în parte, iar pe de alta, pentru a depersonaliza relațiile dintre nivelele ierarhice, dintre cel de conducere și cel de execuție în primul rînd, adică pentru a micșora exprimarea excesivă a puterii în relațiile de pe verticală, se recurge la următorul sistem, foarte răspîndit în organizarea de astăzi : este formulat un repertoriu cît mai complet de soluții, valabil pentru clase definite de situații. Nivelul de conducere formulează acest repertoriu (un sistem de norme, legi, reguli etc.) și controlează fidelitatea realizării sale. Prin aceasta se obțin două lucruri : pe de o parte, subordonatul nu mai recurge de fiecare dată la șeful său ierarhic pentru a-i supune aprobării soluția sa, ci recurge la repertoriul de norme gata elaborat, aprobat în principiu, iar pe de altă parte, programul de acțiuni nu mai apare ca ordin, ca produs personal al conducătorului, impus subordonatului, ci ca normă impersonală, la a cărei realizare trebuie să contribuie ambele nivele — unul cu execuția, celălalt cu controlul. Acest mod de organizare a conducerii, superior conducerii autoritar-personale, prezintă, în ciuda aparenței, o serie de dezavantaje importante subliniate de diferiți cercetători. O analiză clasică a acestui mod de organizare aparține lui Merton. Într-o organizație, gradul de nemulțumire al clienților crescuse în mod îngrijorător. Pentru a rezolva această situație, conducerea a elaborat un repertoriu detailat de reguli de rezolvare a situațiilor pentru personalul din subordine. Rezultatul a fost contrar așteptărilor : gradul de nemulțumire a clienților s-a accentuat. Explicația constă în faptul că introducerea unui sistem de norme de activitate sever controlate generează la cei din subordine o puternică reac-

ţie de apărare. În aceste condiţii, apărarea cea mai eficace împotriva controlului este conformarea cît mai rigidă la norme. Cu cît comportamentul este însă mai rigid conform cu normele, cu atît el este mai puţin corespunzător cerinţelor particulare şi variabile ale situaţiilor cu care clienţii vin, sporind insatisfacţia acestora. Are loc un fenomen de substituire a scopului prin mijloace : mijlocul, norma, devine scopul în sine al comportamentului, iar nu un procedeu de satisfacere a clientului. Problema s-a rezolvat de-abia în momentul în care s-a luat o măsură organizatorică inversă : scopul şi criteriul de apreciere este satisfacerea clientului. Normele, fără a fi suspendate, au trecut pe planul doi, acordîndu-se personalului o sferă de iniţiativă mai mare.

Gouldner mai făcea o observaţie : o normare puternică tinde să reducă performanţa la minimum admis de normă. Dacă norma tinde să elimine performanţele mai scăzute, ea tinde să elimine în egală măsură şi performanţele superioare.

Tipul de *control* poate avea importante consecinţe atît umane cît şi economice. Activitatea de control a comportamentului în organizaţii provine dintr-o caracteristică strict umană : omul poate să realizeze sau nu sarcinile sale. Controlul poate fi un control de amănunt sau general, pe părţi sau pe ansamblu, pe modalităţile adoptate sau pe rezultatele activităţii. El este însoţit de reacţii psihice caracteristice : teama de control, evitarea controlului, sancţionarea, apărarea împotriva sancţiunii etc. Tipul de control trebuie ales cu multă grijă, ţinîndu-se seama de importantele procese psihice şi comportamentele pe care le declanşează. El poate crea suspiciuni, tensiuni, scăderea iniţiativei şi a responsabilităţii, sau, dimpotrivă, creşterea cooperării, între nivele, sporirea încrederii, a responsabilităţii şi a iniţiativei, ridicarea moralului.

Momentul crucial al activităţii de conducere este acela al *luării deciziei*. Deciziile au un conţinut tehnic specific. Actul de luare a unei decizii este însă un act psihosocial. El constă din structuri şi procese psihice şi se realizează la nivelul unor relaţii interpersonale, organizaţionale. Spre deosebire de „gîndirea” maşinii,

omul are o raționalitate limitată din mai multe puncte de vedere: ea este tulburată de sentimente, de interese, de procese infraraționale, are o viteză limitată de analiză etc. Psihologul trebuie să analizeze modul în care se desfășoară gîndirea în luarea deciziilor și să recomande modalitățile cele mai bune.

Organizațiile sînt structuri *concepute* de către oameni. Modul în care oamenii gîndesc, mai ales cînd ei ocupă funcții de conducere, iar gîndirea lor produce decizii organizaționale, afectează întreaga activitate. Tipul de personalitate, mentalitățile, nivelul cultural și de specialitate sînt factori deosebiți care trebuie luați în considerare, influențînd valoarea deciziilor.

Ceea ce este însă caracteristic pentru luarea deciziilor în organizație (pentru gîndirea în organizație, deci) este faptul că aceasta nu este un proces individual, ci interpersonal, organizațional. Pentru elaborarea unei decizii, chiar dacă ea este efectuată de un individ, este folosit un întreg sistem de comunicații, care este în esență însăși organizația. Se definește adesea sistemul de comunicații ca un sistem în care sînt furnizate premisele elaborării deciziilor. Informația este unica unealtă a conducătorului. Deciziile vor fi în funcție de sistemul de comunicații. Mai mult, în elaborarea decizilor, de regulă, își aduc contribuția mai mulți indivizi, mai multe organisme: inginerul, economistul, contabilul, juristul, psihosociologul etc. Intervin mai multe nivele ierarhice. De aceea se poate considera că decizia este un produs al organizațiilor. Mecanismele de gîndire care stau la baza luării deciziilor în organizații nu sînt psihice-individuale, ci psiho-organizaționale. Este necesară elaborarea unor reguli de gîndire corectă nu numai pentru individ, ci și pentru organizație : cum poate o organizație să gîndească corect, ce greșeli de gîndire poate face ea și cum le poate evita. Se spune că o organizație poate gîndi mult mai bine decît un individ, dar, în anumite condiții, și mult mai prost. Problema la care trebuie să răspundă psihologul social este deci : cum trebuie organizată activitatea de luare a deciziei încît produsul ei, decizia, să fie cît mai bun ? Sînt formulate strategii de gîndire organizațională, începînd cu

pregătirea informaţiei necesare şi sfîrşind cu modul de formulare a problemelor, de descoperire a soluţiilor, de analiză a acestora şi de selectare a variantei celei mai bune. Situaţia modernă a organizării a renunţat la ideea că, prin însăşi funcţia şi poziţia sa, conducătorul este „producătorul" celor mai bune decizii. Discuţia în grup s-a dovedit a fi mult mai productivă în idei : un grup formulează mai multe soluţii posibile, mai bune, cu un grad de creativitate sporit, decît un individ singur. Luarea deciziilor prin discuţii de grup a cunoscut în ultimul timp în industrie, cît şi în alte domenii de activitate, o răspîndire apreciabilă. Pentru a da rezultate superioare, discuţia în grup trebuie să îndeplinească anumite condiţii, să fie organizată într-o modalitate adecvată. Există numeroase studii în această privinţă, încheiate cu recomandări practice de mare utilitate. În cadrul grupului apar o serie de tendinţe care trebuie luate în consideraţie : deci aici participă indivizi inegali din punctul de vedere al ierarhiei întreprinderii (şefi şi subalterni), apar unele tendinţe de conformism. Problema pe care conducătorul o pune acum psihologului : cum să se obţină ca oamenii să spună ceea ce gîndesc, iar nu ceea ce cred ei că şefii lor ar dori să asculte. În elaborarea soluţiilor mai intervin şi alte piedici : există o tendinţă puternică de a formula soluţii din sfera celor obişnuite. Acestea sînt mai cristalizate şi verificate. Soluţiile *neobişnuite*, care cel mai adesea conţin varianta optimă, sînt mai greu de formulat, sînt chiar evitate. Apare teama de critică, de judecare negativă, de greşală. Pentru a se evita asemenea obstacole, pentru a creşte productivitatea gîndirii în soluţii creatoare, se foloseşte în organizarea discuţiilor aşa-numita metodă a brainstorming-ului. Şedinţa de discuţii se organizează numai pentru formularea de soluţii posibile, analiza lor critică lăsîndu-se pentru o perioadă ulterioară. Este încurajată formularea de soluţii cît mai neobişnuite, indiferent dacă, la prima vedere, par bizare, nerealizabile. Prin această metodă, dacă este aplicată corect, se obţin soluţii cu un indice calitativ creator, mult sporit, decît prin metodele obişnuite.

Psihosociologia oferă astăzi conducătorului de întreprindere metode de obţinere a unor soluţii superioare, printr-o folosire adecvată atît a propriilor sale capacităţi de gîndire, cît şi a colaboratorilor săi.

Sînt moduri de organizare care îngreuiază deciziile, sau determină, independent de capacităţile indivizilor participanţi, soluţii de calitate inferioară. Şi dimpotrivă, moduri de organizare care facilitează decizii de bună calitate. Determinarea lor este sarcina sociologului.

O altă sferă de preocupare a sociologului industrial este sistemul de comunicaţii. Comunicaţiile trebuie organizate în aşa fel încît să fie cît mai restrînse, cît mai complete, cît mai precise, într-o formă adecvată scopului în care urmează a fi folosite, să circule pe canale cît mai scurte şi mai directe, să fie deblocate canalele importante, să fie înlăturate sursele de distorsiuni etc.

Pentru o industrie tînără, aflată într-un ritm rapid de transformare, ca industria noastră, momentele de schimbare, de dezvoltare, sau pur şi simplu de reorganizare, sînt momentele care prezintă cele mai multe dificultăţi de ordin psihosociologic. Orice transformare implică spargerea unui continuum obiectiv-subiectiv care se susţine pe el însuşi. Un anumit tip de organizare creează la participanţi un anumit tip de atitudini, mentalităţi, deprinderi. Înregistrat de conducere acest tip de subiectivitate (o anumită concepţie în ceea ce priveşte oamenii şi participarea lor) se transformă într-un anumit tip de organizare, ceea ce, în fapt, echivalează cu o organizare în sensul structurării subiective înregistrate. Deci, un anumit tip de organizare generează un anumit tip de atitudini, care la rîndul lor întăreşte şi confirmă tipul de organizare. De exemplu, potrivit unor cercetări efectuate în Occident, o organizare făcută fără a ţine seama de interesele muncitorilor, care nu permite participarea acestora la luarea deciziilor, va determina la muncitori atitudini de ostilitate, indiferenţă, neparticipare, dezinteres. Acest tip de atitudine întăreşte tendinţa de organizare în condiţiile în care participanţii manifestă ostilitate şi cel puţin dezinteres. Deci un tip de organizare creează un tip de atitu-

dine, care la rîndul ei dă un fundament subiectiv organizării. Sau, un anumit tip de control şi sancţiune îndreptat împotriva unor atitudini negative ale muncitorilor poate întări în realitate atitudinea negativă care, la rîndul său, confirmă şi întăreşte necesitatea respectivului tip de control şi sancţiune, determinînd chiar întărirea sa (McGregor, March şi Simon). O disciplină severă poate crea tensiuni, conflicte, indisciplină, delăsare etc., fenomene care întăresc tendinţa de înăsprire a măsurilor disciplinare. De aceea, orice schimbare organizaţională structurală trebuie să aibă loc oarecum simultan la toate aceste nivele : schimbarea modului de organizare, schimbarea atitudinilor participanţilor, schimbarea imaginii pe care organizatorii o au despre atitudinile şi comportamentul participanţilor. Nici una dintre ele nu poate fi schimbată atîta timp cît celelalte rămîn nemodificate. De aceea, trebuie acţionat, prin mijloace adecvate, asupra tuturora. Laboratorul uzinal de sociologie este singurul în măsură să rezolve în mod curent astfel de probleme.

S-a scos în evidenţă importanţa pe care o are concepţia conducerii despre oameni asupra tipului de organizare pe care o promovează. Această variabilă subiectivă este în fapt termenul mediu al transformării organizaţionale. Actualele sisteme de organizare se fundează pe o nouă concepţie asupra omului, generată de dezvoltarea impetuoasă a ştiinţelor umanistice industriale, în special a psihologiei sociale şi a sociologiei. Din cauza aceasta, laboratoarele uzinale moderne nu se mai pot lipsi de aportul acestor ştiinţe. Psihologia industrială trebuie completată cu psihologia socială industrială şi cu sociologia industrială. Altfel se acceptă în chip vinovat o păgubitoare rămînere în urmă.

TRAIAN HERSENI

Atribuţiile sociologilor uzinali

Psihologul uzinal poate cerceta şi rezolva prin puteri proprii, asigurate de pregătirea sa de specialitate, — aşa cum s-a arătat — numeroase *aspecte umane* ale unei întreprinderi, cum sînt cele de „adaptare a omului la maşină” şi cele de „adaptare a maşinii la om”, bine determinate şi suficient de elucidate mai ales de psihotehnică şi ergonomie (psihologia inginerească), dar limitele competenţei sale apar tot mai puternic, pînă la o totală interdicţie pe măsură ce abordează probleme de ordin *social* : organizaţionale, structurale, instituţionale, funcţionale, ale unei întreprinderi industriale moderne. Atîta vreme cît este vorba strict de probleme *psihice*, singurul care le poate studia şi rezolva este, fără îndoială, *psihologul*, uneori — după caz — în colaborare cu medicul, fiziologul, inginerul, sociologul, pedagogul, economistul, personalul de direcţie etc., dar totdeauna cu aportul decisiv al lui. Pe măsură ce problemele psihice se încadrează în complexe tehnice, economice, juridice, sociale, educaţionale etc., mai pronunţate, apelul la concursul tehnicienilor, economiştilor, juriştilor, sociologilor şi pedagogilor devine tot mai necesar, pînă la un grad absolut de indispensabilitate. Psihologul, motivat de orgoliul profesional prost înţeles sau de o îngustime regretabilă de orizont ştiinţific, care refuză această colaborare şi se crede *atotştiutor*, este tot atît de *vătămător* întreprinderilor, ca şi inginerul, medicul, economistul etc., care se improvizează în psiholog şi exercită în mod ilegal şi

imoral profesia acestuia. De aceea pe lîngă *psihologie* apar tot mai multe discipline ştiinţifice de *graniţă*, de fapt de unire şi colaborare, între ştiinţele social-umanistice mai vechi, capabile să contribuie la buna desfăşurare şi dezvoltare a industriilor. Cea mai cunoscută dintre ele, pentru că este cea mai eficientă, este *psihologia socială industrială* sau *psihosociologia industrială*, inaugurată prin studiul *relaţiilor umane* şi al *grupurilor mici* din întreprinderi (microsociologia industrială), dezvoltată apoi tot mai spectaculos în ramuri aproape de sine stătătoare ca *psihosociologia organizaţională* (a organizării) şi *psihologia direcţională* (a direcţiei, a conducerii) sau prin adăugarea la vechile preocupări a unor probleme noi, ca *psihosociologia întreprinderii* sau *psihosociologia uzinală* (a raporturilor dintre om şi întreprindere), psihosociologia relaţiilor cu mediul înconjurător (între viaţa oamenilor în cadrul întreprinderilor şi cea desfăşurată în afara lor), psihosociologia relaţiilor între etapele neprofesionale (anterioare încadrării în cîmpul muncii) şi diferitele etape profesionale (ale rutei profesionale), ca şi a relaţiilor dintre acestea din urmă (mobilitate, experienţă, rutină, promovare, etc.,). În studiul şi rezolvarea acestor probleme indisolubil *psihosociale*, atît psihologia tradiţională, cît şi sociologia clasică sînt complet neputincioase, încît a fost nevoie de îmbinarea şi dezvoltarea lor specială într-o nouă disciplină ştiinţifică : psihologia socială industrială sau psihosociologia industrială (vezi cartea noastră : *Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale*, Ed. Acad. R. S. R., 1969). Fireşte, orice psiholog sau sociolog de profesie îşi poate însuşi cu succes ramura aceasta a ştiinţelor social umanistice, dar este de preferat specialistul anume format în această perspectivă, neînclinat nici să o ,,psihologizeze'' nici să o ,,sociologizeze'' dincolo de limitele ei fireşti.

Există, în sfîrşit, probleme care sînt preponderent *sociale* (organizaţionale, instituţionale, globale, integrale etc.) cu foarte puţine implicaţii psihologice sau chiar de loc. De astă dată, competenţa psihologului sau chiar a psihosociologului uzinal (exceptînd cazul foarte

rar că sînt şi sociologi) încetează complet şi apare în mod presant necesitatea unui expert sau specialist în astfel de probleme, care nu poate fi decît *sociologul uzinal* (sociologul de întreprindere industrială). Este ceea ce urmează să arătăm cel puţin în cîteva cuvinte.

O întreprindere industrială nu este numai o *unitate de producţie* sau, mai analitic, o unitate tehnică, economică şi umană (un ansamblu de mijloace tehnice, economice şi umane) cu destinaţia de a produce anumite bunuri sau servicii, ci mai mult decît atît, o *unitate socială* de producţie tehnico-economică prin cooperaraţie, ceea ce constituie nu numai o încercare de a reflecta mai adecvat o realitate complexă, ci şi o altă perspectivă ştiinţifică, supratehnică, supraeconomică şi suprapsihologică, adică o perspectivă *sociologică*.

Privită numai ca *unitate de producţie*, o întreprindere industrială se poate reduce la aspectele ei productive, cum sînt forţele de producţie, mijloacele de producţie, procesele de producţie, produsele înseşi, aspecte care sînt într-adevăr *esenţiale* şi deci *definitorii*, dar nu epuizează nici pe departe *existenţa* sau *realitatea concretă*, a unei uzine moderne.

Privită ca *unitate socială*, o întreprindere industrială ne apare ca un „sistem social", cu o „personalitate juridică" proprie (subiect de drepturi şi obligaţii, ca şi o personalitate în carne şi oase), cu o organizaţie interioară (subsisteme, diviziuni structurale şi funcţionale, orizontale şi verticale, ca : direcţia, sectoarele, secţiile, atelierele, serviciile, birourile etc., toate stratificate ierarhic), dar şi cu o integrare în forme sociale mai cuprinzătoare (economia de ramură, economia naţională, societatea, statul, economia mondială).

Dacă privim uzina ca *organizaţie*, ea apare ca o realitate mai complexă decît simpla concentrare de forţe şi mijloace de producţie şi punerea lor în funcţiune pentru obţinerea anumitor produse sau servicii, din cauza că ea cuprinde cu necesitate o mulţime de structuri şi funcţiuni subordonate, suborganizaţii (productive, energetice, de transport, de proiectare, de cercetare, administrative, financiare, comerciale, juridice, sanitare, de protecţia muncii etc.) şi este la rîndul ei

un *subsistem* sau *suborganizaţie* pentru sisteme sau organizaţii mai ample, în cadrul cărora desfăşoară nu numai relaţii verticale, de încadrare şi execuţie, ci şi numeroase relaţii orizontale, cu realităţi de acelaşi nivel : furnizorii, clientela, mediul social înconjurător etc. numite în literatura de specialitate „relaţii publice".

Lucrurile nu se opresc însă aici. O întreprindere industrială nu se constituie, nu se organizează şi nu funcţionează de capul ei, ci este reglementată de legi, măsuri guvernamentale, statute, regulamente, norme morale, tradiţii, obiceiuri etc. Cu alte cuvinte, ea nu este nici numai o *organizaţia socială*, ci o unitate socială legiferată, normată, reglementată foarte de aproape, aşadar o *instituţie socială*, ceea ce asigură posibilitatea unei schimbări neîncetate a celor din serviciul ei (prin noi angajări, plecări la alte întreprinderi etc.), fără ca întreprinderea ca atare să sufere modificări esenţiale.

Acţiunile de conducere, organizare şi optimizare *ştiinţifică* a întreprinderilor industriale nu pot nesocoti aceste adevăruri, încît sociologia uzinală (Betriebssoziologie) este tot atît de necesară ca şi psihologia uzinală (Betriebspsychologie), mai demult constituită. Să examinăm mai de aproape sarcinile care ar reveni sociologului uzinal în condiţiile specifice ţării noastre, deci într-o ţară socialistă.

O întreprindere industrială se compune, datorită diviziunii muncii şi diferitelor nivele de conducere, stratificării ierarhice, dintr-o mulţime de segmente de acelaşi nivel sau aşezate scalar (în scară), fiecare cu specificul său structural-funcţional : direcţie, sectoare, secţii, ateliere, brigăzi şi echipe de muncă, servicii, birouri, diferenţiate la rîndul lor după profilul activităţii, după funcţiile îndeplinite (conducere, concepţie, producţie, aprovizionare, desfacere, contabilitate , administraţie, personal, învăţămînt, protecţia muncii etc. Din cauza aceasta, fiecare segment pune probleme speciale de organizare, funcţionare şi dezvoltare, care trebuie *cunoscute*, deci cercetate şi apoi rezolvate,

în sensul unei continue optimizări. Aceste subunități (orizontale și verticale) nu se desfășoară însă de sine stătător, ci în strînsă corelație unele cu altele, în așa măsură încît numai *împreună* asigură buna funcționare a unei întreprinderi industriale. Deci, nu se pune problema organizării fiecăreia din ele în raport cu ea însăși, în raport numai cu sarcinile specifice care îi revin, ci în funcție de toate celelalte, mai exact, de sarcina *comună* care le revine. Nu se poate face organizare de dragul organizării (un fel de artă pentru artă), ci numai organizare în vederea scopului urmărit, a obiectivului fixat, în cazul uzinelor : organizare în vederea producției optime și a satisfacției maxime, pe această bază, a cerințelor social-umane. De aceea, orice operație de organizare uzinală are aspecte *sociologice* de prim ordin, sociologia fiind știința prin excelență a colectivităților integrate, a unităților sociale, a conexiunilor dintre părțile componente, a relațiilor cu mediul înconjurător și cu societatea superioară care le integrează și le influențează la rîndul lor.

Considerate uneori chiar de către conducătorii lor ca simple *unități de producție* (concepție strict inginerească), unele întreprinderi industriale își concentrează cu precădere toate eforturile spre *producție*, spre cantitatea și calitatea produselor, în detrimentul aspectelor *economice*, cu toate că acestea sînt tot atît de importante, iar, din anumite puncte de vedere, mult mai importante, chiar *decisive*. Așa se face că aceste întreprinderi pierd din vedere *rentabilitatea* lor, de exemplu, prețul de cost și posibilitatea de desfacere (debușeele), cu un cuvînt cîștigul (beneficiul). Ori de cîte ori preocuparea tehnică inginerească (producție maximă și de bună calitate, în funcție de mijloace) este completată, cum este normal de o preocupare economică financiară (producție ieftină, vandabilă, efectiv vîndută și aducătoare de venituri, de beneficiu), se realizează un pas foarte important pe calea asanării și dezvoltării întreprinderilor industriale. Cele două tendințe nu se armonizează însă de la sine, — dovadă că chiar de la noi a fost nevoie de o acțiune specială de rentabilizare a industriilor, încă în curs

de desfăşurare — încît ele trebuie mereu *armonizate* de către factorii de conducere ai întreprinderilor, cu concursul permanent al unor experţi în problemele de acest gen, dintre care fac parte, prin întreaga lor pregătire de specialitate, şi *sociologii* (cel puţin atunci cînd îşi merită numele).

Lucrurile nu se opresc însă aici. O întreprindere nu are numai misiunea de a produce, a vinde şi a cîştiga, — — deşi, dacă nu realizează aceste trei sarcini, ea este o întreprindere industrială deficientă, sortită pieirii, — ci şi unele misiuni mai cuprinzătoare, care tocmai din cauza aceasta sînt mai uşor pierdute din vedere de o conducere nepregătită sau neexperimentată. Vom analiza numai cîteva dintre ele, în măsura în care prezintă un interes mai mare pentru laboratorul uzinal de sociologie.

Într-o ţară socialistă, o uzină — proprietate colectivă, exercitată prin intermediul statului — este încadrată în planul economic de stat şi deci realizează la nivel concret-executiv politica economică a ţării, iar prin aceasta, politica generală, care este însăşi dezvoltarea multilaterală a socialismului. Cu alte cuvinte, o întreprindere industrială socialistă este o unitate social-economică menită să contribuie, alături de alte unităţi asemănătoare sau complimentare, la realizarea societăţii socialiste, prin industrializare, prin asigurarea unei baze tehnico-materiale puternice, printr-o structură economică de tip avansat. Parte integrantă — militantă, nu pasivă — dintr-un front economic şi social-politic foarte larg şi foarte avansat, o întreprindere industrială socialistă are obligaţia elementară — *sine qua non* — nu numai să producă şi să cîştige, dar să producă şi să cîştige după cerinţele societăţii din care face parte, în strînsă colaborare cu întreaga economie naţională şi la treapta maximă de dezvoltare a acesteia. Dacă face apel la alte întreprinderi prin comenzi de materii prime, carburanţi, instalaţii, transporturi, etc., ea trebuie să le ceară din vreme, cu indicaţii precise, să le recepţioneze şi să le achite la timpul fixat. Dacă e la rîndul ei solicitată pentru produsele ei de alte întreprinderi productive,

industriale, agricole, meşteşugăreşti (pentru semifabricate, substanţe chimice, instalaţii, maşini-unelte etc.) sau de întreprinderile comerciale (pentru bunurile de consum), ea trebuie să răspundă prompt comenzilor primite şi să le satisfacă fără întîrziere şi fără abateri contractuale, altfel insuficienţele ei se resfîng negativ, uneori în lanţ, asupra întregii economii naţionale şi deci a întregii dezvoltări a societăţii. Conducerea întreprinderilor poate fi ajutată în desfăşurarea optimă a „relaţiilor publice" de către consilieri sau experţi cu pregătire *sociologică*, orientaţi spre studiul cerinţelor economice, sociale şi politice ale sectorului respectiv de producţie industrială.

Orice întreprindere desfăşoară cu societatea în care se găseşte numeroase relaţii social-umane, dacă n-ar fi decît prin personalul de care are nevoie, fără concursul căruia ea n-ar fi decît un depozit de materiale, unelte şi maşini. O uzină nu este o unitate socială *închisă*, fără vase comunicante cu împrejurimile, dimpotrivă, ea este larg *deschisă* în afară, primind şi dînd neîncetat materiale, oameni, produse de tot felul, aflîndu-se deci într-un *schimb* neîntrerupt cu alte forme de viaţă economică şi socială. În aparenţă, faptul acesta nu are o semnificaţie deosebtiă pentru buna desfăşurare a întreprinderii respective, dar în realitate lucrurile nu stau aşa. Există, de exemplu, o amplasare optimă a întreprinderilor industriale în funcţie de *mediul social*, dacă n-ar fi decît din cauza că din acesta îşi recrutează majoritatea angajaţilor. Un mediu social cu nivel cultural ridicat, cu vechi tradiţii meşteşugăreşti şi cu atît mai mult cu tradiţii industriale, este mai favorabil pentru dezvoltarea rapidă a unor industrii de nivel foarte avansat şi de mare rentabilitate, decît un mediu complet lipsit de astfel de însuşiri. De asemenea, o zonă cu aşezări umane puternice sau cel puţin numeroase şi dese, este mai potrivită pentru amplasarea unei uzine, decît o zonă în care trebuie să se construiască paralel locuinţe, căi de comunicaţie, servicii comerciale, sanitare etc. Din nou sociologul industrial poate să aducă, prin specialitatea sa contribuţii importante

la dezvoltarea industriilor şi amenajarea teritoriilor dominate de acestea.

Unde lipsa sociologului uzinal se resimte puternic de pe acum, din cauza unor aspecte negative în multe din întreprinderile noastre industriale, este domeniul cunoscut sub termenul de *„serviciu social”*: organizarea cantinelor, a căminelor muncitoreşti, a cluburilor, bibliotecilor, sălilor de lectură, a culturii de masă, echipelor artistice, a sportului etc. În cercetările noastre de teren, foarte rar am găsit în fruntea acestora oameni anume calificaţi. Credem că ar fi un cîmp de activitate nou şi foarte fecund pentru sociologii de mîine, cu condiţia să se ocupe de întrega problemă a folosirii „timpului liber”, cu maximum de folos personal şi colectiv, de către salariaţii care cer în acest domeniu ajutorul organizat şi eficient al întreprinderilor, ca şi de operele sociale de rezonanţă mai mare, cum sînt creşele, casele de copii, casele de cultură, universităţile muncitoreşti, transporturile în comun etc. Se înţelege de la sine că organizaţiile sindicale ar primi şi ele un sprijin substanţial din partea unor sociologi capabili să desfăşoare toate cercetările ştiinţifice necesare pentru buna desfăşurare a activităţilor social-sindicale.

Un rol mare ar putea avea sociologul uzinal în calitate de consilier al cadrelor de conducere în mai toate operaţiile specifice (de profil direcţional) desfăşurate de acestea, cum sînt planificarea, organizarea, decizia, coordonarea, controlul etc. Toate aceste operaţii de conducere cer, pentru a fi desfăşurate optim, pe lîngă numeroase date tehnice, economice, psihologice, pedagogice etc., şi numeroase date *sociologice*, care nu pot fi furnizate ştiinţific, deci cu răspundere reală, decît de specialişti. Planurile realiste nu pot fi elaborate fără studiul permanent al colectivelor chemate să-l execute, al secţiilor, atelierelor, echipelor de lucru, al serviciilor şi birourilor administrative implicate. Studiul acesta nu este, de obicei, neglijat, dar se face aproape întotdeauna unilateral, pentru fiecare unitate în parte, ceea ce nu este suficient. Un plan economic se realizează cu concursul tuturor secţiilor productive şi a tuturor serviciilor auxiliare, tehnice şi administrative, deci

se cere studiul multilateral, nu numai al fiecărui colectiv de muncă, ci al tuturor împreună, în interdependența și interacțiunea lor efectivă. Un plan, oricît de bine ar fi conceput și executat în liniile lui mari, poate fi compromis de o singură unitate, de exemplu de serviciile de transport sau de serviciile financiare. A studia astfel de fenomene în toată complexitatea lor cere neapărat o viziune și o metodologie *sociologică*.

Organizarea sau conducerea activităților dintr-o întreprindere ridică același gen de probleme. A organiza înseamnă în primul rînd a stabili dispozitivul optim de *colaborare*, sincronic și diacronic, între diferitele colective productive, auxiliare și administrative, deci în așa fel, încît nu numai să nu se stînjenească unele pe altele prin activitățile lor, dar să se sprijine reciproc, să se desfășoare într-o unitate cît mai strînsă și cît mai eficientă, pe model orchestral. Cum în afară de operațiile propriu-zise de conducere, o întreprindere industrială de tip modern desfășoară numeroase *operații de personal* (recrutarea, repartizarea, calificarea și promovarea oamenilor, stimularea lor materială și morală), *operații tehnice* (producția mașinistă propriu-zisă), *operații științifice* (proiectare, cercetare, inovații, invenții etc.), de *securitate* (protecția bunurilor și a persoanelor, prevenirea accidentelor, avariilor, incendiilor, paza), ca și operații *administrative*, *comerciale*, *financiare*, *contabile*, *igienico-sanitare* etc., este ușor de înțeles că nici organizarea și nici coordonarea lor nu sînt operații simple. Ceea ce este însă mai greu de înțeles e, că chiar dacă ne-am găsi în posesia formulei optime de desfășurare a lor, aceasta nu este valabilă o dată pentru totdeauna, deci trebuie mereu adaptată și îmbunătățită în funcție de realități, de schimbările care se ivesc neîncetat în viața oricărei întreprinderi dinamice, aflată în plină activitate. De aici necesitatea unor studii *permanente* privind, pe de o parte, schimbările intervenite în structura și funcțiile întreprinderii, pe de altă parte, cerințele cauzate de aceste schimbări în raport cu operațiile de conducere (organizarea, coordonarea etc.). În cercetările noastre de teren n-am găsit

nici măcar o singură întreprindere care să fi avut ținute la zi, deci corespunzător cu realitatea, nici *organigrama* (schema de organizare), nici *regulamentul de funcționare*, două documente industriale de prim ordin, care asigură conducerea și desfășurarea normală a oricărei uzine. Contribuția sociologului uzinal în acestă materie ar fi dintre cele mai prețioase.

Una dintre funcțiile primordiale ale conducerii este *decizia*, operație foarte complexă de care depinde în mare măsură soarta întreprinderii. Există, desigur, decizii bune și decizii rele, în funcție de consecințele pe care le au asupra bunei desfășurări a întreprinderilor. De aceea, știința modernă a dezvoltat la un grad foarte mare *teoria deciziei*, în general pe baze matematice (teoria probabilității, a jocului etc.), dar faptul acesta nu înlătură necesitatea unei documentări economice, tehnice, sociologice, psihologice, pedagogice *concrete*. Cu cît un conducător este mai bine informat cu privire la faptele implicate în obiectul deciziilor sale, la realitățile pe care se poate baza, la condițiile pe care va trebui să le realizeze, cu atît șansele lui de reușită vor fi mai mari. Majoritatea deciziilor industriale —exceptînd cele pur tehnice sau tehnologice — implică oameni, servicii, colectivități, împrejurări sociale, momente politice etc. de care depinde în mare măsură valoarea lor. Sociologul uzinal își poate asuma sarcina, alături de alți specialiști în științele sociale și umanistice, de a documenta conducerea întreprinderii în toate aceste probleme și a-i oferi astfel o bază mai temeinică de decizie. Documentarea aceasta este cu atît mai necesară cu cît o decizie nu trebuie numai luată, ci și executată, încît cunoașterea exactă a organelor de execuție, a capacității lor de recepție, asimilare, realizare etc., este o parte constitutivă chiar a actului de decizie. Este inutil sau chiar vătămător să se ia decizii neaplicabile sau a căror aplicare întîmpină dificultăți insurmontabile tocmai din partea celor chemați să le traducă în viață. O documentare științifică bine concepută și temeinic realizată poate netezi căile acestea, fie prin pregătirea sau restructurarea corespunzătoare a factorilor și terenului de aplicare a deciziilor,

fie prin elaborarea lor în funcție de posibilitățile existente, cu o eficiență fixată de la început în limite „rezonabile”. Din punct de vedere psihologic și sociologic, este o greșală tot atît de mare să se ia decizii *sub* așteptările și posibilitățile efective de realizare ale oamenilor, ca și mult *peste* acestea. În primul caz, deciziile decepționează și își pierd efectul mobilizator, în al doilea, ele descurajează prin sentimentul de incapacitate pe care îl provoacă. O conducere care nu ține seama în deciziile ei de cei chemați să le execute este o conducere cu o mentalitate utopică, nu științifică. Probleme sociologice de prim ordin ridică și exercitarea autorității. Orice nivel de conducere deține o putere oarecare asupra colaboratorilor de la nivelele subalterne. Această putere legală, sau autoritate ierarhică, poate fi exercitată în moduri foarte diferite, de la mijloace autoritare, de constrîngere și presiune, pînă la mijloace educaționale, de convingere și lămurire. Primele metode de conducere sînt mai ușoare și mai comode pentru conducătorul netalentat sau neexperimentat, dar ele sînt din ce în ce mai puțin eficiente, din cauza că oamenii din zilele noastre se supun tot mai greu ordinelor nemotivate, neargumentate, insuficient lămurite. De aceea se tinde spre colaborarea dintre nivelele ierarhice prin intensificarea relațiilor și comunicațiilor dintre ele, prin lărgirea fluxului informațional, prin participarea comună la luarea deciziilor celor mai importante, ceea ce duce la egalizarea puterii și sporește gradul de autoritate morală și deci de aplicabilitate a hotărîrilor, ordinelor și dispozițiilor. Prezența unui sociolog sau grup de sociologi în serviciul uzinal de științe social-umanistice ar asigura studiul curent al raporturilor dintre nivelele ierarhice, ca și căutarea mijloacelor celor mai potrivite pentru optimizarea lor continuă.

În aceeași ordine de idei, se pune tot mai stăruitor problema delegării autorității, desconcentrarea sau descentralizarea puterii de conducere. Din păcate, nu există o rețetă în această privință : în unele acțiuni și împrejurări centralizarea autorității, concentrarea ei în mîinile unui singur om (directorul întreprinderii, șeful

unei secții, șeful unui serviciu etc.) este singura indicată, în altele, dimpotrivă cu cît repartizarea se face pe un număr mai mare de oameni și coboară la mai multe nivele, cu atît se obțin rezultate mai bune. O aplicare în teren nu se poate decide decît pe baze experimentale și a unor cercetări științifice multilaterale. Din nou sociologul uzinal poate aduce un aport substanțial.

Altă problemă de mare interes pentru toate uzinele este a supravegherii și a controlului. Supravegherea este o operație desfășurată de o persoană (supraveghetorul) asupra altor persoane (supravegheate), ea are un caracter interpersonal și revine deci spre cercetare psihologiei sociale, pe cînd controlul este un mecanism social mult mai complex, prin care direcția se convinge că planurile și programele de activitate industrială adoptate sînt într-adevăr realizate, așa cum au fost concepute și prevăzute, pînă în cele mai mici detalii. Fără control, activitatea unei întreprinderi se poate desfășura la voia întîmplării, fără ca să se ia, în cazurile de abatere, măsurile corespunzătoare de încetare, corecție și remediere. Controlul cel mai eficient nu este cel final, ci cel preventiv, desfășurat pe parcurs, adică într-un timp util pentru redresarea lucrurilor, pentru înlăturarea ireparabilului. A găsi, în funcție de profilul activităților și împrejurările specifice fiecărei uzine, sistemele cele mai operative și eficiente de control, este o sarcină anevoioasă care nu poate fi rezolvată mai niciodată numai pe baza bunului simț. Cercetările de sociologie uzinală pot contribui la formularea și rezolvarea științifică a acestei sarcini.

O problemă sociologică dintre cele mai importante pentru toate întreprinderile industriale moderne este aceea a funcției lor *sociale*. Vechile întreprinderi capitaliste, conduse direct de proprietari, se situau conștient pe poziții indiferente, sau chiar potrivnice față de „societate", „națiune", față de toate realitățile care nu intrau în sfera lor directă de activitate, cu atît mai mult față de proprii lor salariați. Astăzi, lucrurile au început să se schimbe pînă și în țările capitaliste, iar în cele socialiste se înfățișează calitativ diferit.

Întreprinderile din zilele noastre recunosc tot mai fățiș că au și alte obligații decît cele economice, concretizate în beneficiu. S-ar putea ca în țările capitaliste orientarea aceasta să aibă un caracter pur simulativ, pentru a camufla adevăratele țeluri, pentru a estompa exploatarea de clasă, dar în socialism, problema se pune fără rezerve, în toată amploarea ei. În întreprinderile noastre industriale, nu mai există cauze obiective pentru vreo antinomie între tehnică și economie, între nivelele de conducere și cele de execuție, între organele productive și cele administrative, între știință și aplicație etc. Nu înseamnă însă că nu mai avem nimic de făcut în aceste direcții. Mai există întreprinderi în care mișcarea de inovație și invenție nu este încurajată, inițiativa și creativitatea nu sînt sprijinite, tehnica se dezvoltă în decalaj față de economie, deci nerentabil, economia se dezvoltă în discordanță cu unele cerințe și aspirații sociale, ceea ce se soldează cu nemulțumiri și demobilizare etc. A se stabili de la caz la caz, deci pentru fiecare întreprindere industrială în parte, forma cea mai convenabilă, mai echilibrată, doza optimă de îmbinare a intereselor tehnice, economice, sociale și personale, în așa fel ca nici unul dintre ele să nu fie păgubit, toate să fie satisfăcute în limitele determinate de împrejurările concrete este o sarcină dintre cele mai importante pe care conducerile uzinale nu o pot cunoaște și rezolva cum se cuvine decît cu sprijinul competent al unor sociologi industriali de înaltă calificare profesională.

În zilele noastre, nu se mai poate concepe ca *oamenii* să fie reduși la simple „mijloace de producție", încît ei nu mai pot fi tratați după criterii strict economice nici în întreprinderile industriale. Vechile concepții de organizare științifică a producției și a muncii, în detrimentul omului, prin sacrificarea personalității, prin măsuri de „raționalizare", „simplificare", „cronometrare" etc. sînt astăzi, cel puțin pe planul principiilor, depășite. Oamenii își petrec o bună parte din viața lor zilnică, timp de mai multe decenii, în producție. Întreprinderea deci nu este numai locul lor de *muncă*, ci în bună parte și locul lor de *viață*. Bineînțeles, între

muncă și viață nu există nici o contradicție de esență, pentru că omul s-a format muncind și nu se poate dezvolta decît tot numai muncind, dar faptul acesta nu exclude posibilitatea unor forme de muncă dăunătoare vieții sau, cel puțin, potrivnice desfășurării ei satisfăcătoare. De aici nevoia tot mai presantă de a se organiza și conduce întreprinderile în așa fel, încît oamenii să găsească în cuprinsul lor mai mult decît un simplu mijloc de a-și „cîștiga existența" (adică de a obține banii necesari întreținerii lor și a familiei lor), ci și o formă atrăgătoare de viață, un mijloc de a se realiza ca oameni, ca cetățeni, de a se manifesta în plenitudinea forțelor lor creatoare. Problema nu este de loc simplă; pentru o rezolvare judicioasă, ea cere cercetări migăloase și de lungă durată. Prezența sociologului, alături de psiholog și pedagog, într-o unitate uzinală de cercetări multilaterale, multidisciplinare, ar putea contribui la o orientare mai temeinică a căutărilor și la aflarea mai rapidă a soluțiilor celor mai acceptabile.

S-ar putea spori lista problemelor sociologice din întreprinderile industriale, implicit numărul argumentelor în favoarea unui laborator uzinal de sociologie, alături de laboratorul de psihologie și cel de pedagogie industrială, dar sperăm că cele înfățișate sînt destul de convingătoare. Mai amintim numai problema raporturilor dintre condițiile de muncă și cele de trai (locuință, alimentație, mijloace de transport, viața de familie etc.), a interdependenței și interacțiunii structurale dintre ele. Este o greșeală a ne dezinteresa de condițiile de trai, pentru a ne ocupa exclusiv de condițiile de muncă. Un om care vine obosit, plictisit, epuizat de acasă, nu poate fi „redresat" sau „recondiționat" nici chiar prin cele mai execlente condiții de muncă; deci trebuie să se acționeze concomitent și asupra condițiilor de viață. Se ridică aici două dintre cele mai acute probleme social-umane, legate de muncă: a *tineretului* și a *femeii*. În uzinele noastre lucrează un număr foarte mare de tineri și de femei (de toate vîrstele), cu perspectiva firească de a crește mereu. Dacă problemele

tineretului sînt relativ ușor de abordat, și chiar de rezolvat, întrucît se referă în primul rînd la formarea profesională și cetățenească, la încadrarea lui în viața productivă a țării, problema femeii căsătorite și cu copii, deci responsabilă — în afară de munca sa industrială — atît de gospodăria familială, cît și de nașterea și creșterea copiilor, este deosebit de spinoasă. Trebuie să recunoaștem că deocamdată egalitatea în drepturi a femeii cu bărbatul nu a dus și la o egalitate în *datorii* : deocamdată obligațiile sociale ale femeilor sînt mult mai mari și mai grele decît ale bărbaților. Sociologia nu poate ocoli problema : este de domeniul ei. Viitoarele laboratoare uzinale de sociologie vor trebui să pună în centrul preocupărilor lor științifice și practice, pe lîngă problemele industriale amintite, problemele tineretului și mai ales ale femeii muncitoare. Tematica depășește interesul strict industrial, dar am subliniat neîncetat că întreaga problemă a întreprinderilor industriale socialiste depășește nivelul economic, fiind de nivelul vieții sociale în întreg ansamblul ei, de nivelul orînduirii noastre sociale. A nu vedea realitatea așa cum este, nu înseamnă a o desființa. Rostul major al sociologiei este studiul obiectiv, critic, nepărtinitor al realităților sociale, în vederea ameliorării lor neîncetate.

Se pune însă o problemă cu totul de alt ordin : de unde-și pot recruta întreprinderile sociologul uzinal recomandat de noi cu atîta stăruință? Din păcate, nouă ne lipsesc aproape cu desăvîrșire aceste categorii de specialiști. Lucrul acesta nu înseamnă însă că nu pot fi formați și cu atît mai puțin că trebuie să se renunțe la ei. Sarcina formării lor revine Ministerului Învățămîntului, deci nu ne putem ocupa de ea. Dacă și cînd se va decide acest minister să asigure întreprinderilor industriale psihologii, sociologii și pedagogii de care au atîta nevoie, este tot o problemă care ne depășește. Ca cercetători în domeniul sociologiei și psihologiei sociale industriale nu putem face decît un singur lucru :



să afirmăm cu toată tăria necesară, ca un rezultat incontestabil al experienței mondiale și al propriilor noastre cercetări organizaționale, necesitatea foarte urgentă a unor laboratoare de sociologie, alături de cele de psihologie și cele de pedagogie, în toate întreprinderile noastre industriale. Realizarea lor este de resortul altor foruri decît cele științifice.

VASILE P. NICOLAU

Pedagogii uzinali și funcțiile lor

Capitolul de față își propune ca, în lumina nevoilor întreprinderilor, să constituie motiv de meditație și discuție din problema necesității unui laborator uzinal de pedagogie, în care să fie studiate și indicate modurile și mijloacele concrete cele mai eficiente și economice pentru ca uzina sau întreprinderea respectivă să-și organizeze și conducă științific acțiunea de pregătire și perfecționare profesională și cetățenească a personalului ce-i este necesar.

În numeroase din uzinele și întreprinderile românești civile și militare din trecut au existat sectoare didactice cu caracter de anexă pe lîngă laboratoarele de psihotehnică. A existat chiar un institut școlar de orientare profesională, rezultat al transformării unuia din laboratoarele școlare de studiu al individualității (aceste laboratoare existau pe lîngă unele din școlile normale, încă din anii 1926—1927).

În prezent, se preconizează înființarea, pe lîngă marile întreprinderi, de laboratoare care să aibă drept preocupare *omul* (psihologie socială industrială, ergonomie etc.) în cadrul cărora să existe și un laborator pedagogic. Orientarea științifică a societății socialiste și experiența altor țări industriale nu pot să îndemne decît la un răspuns afirmativ la întrebarea : *este oare necesar un laborator uzinal de pedagogie?*

Laboratorul uzinal de pedagogie este un *loc de muncă* din cadrul uzinei și pentru uzul acesteia, în așa fel

organizat şi utilat, ca în condiţii optime de cercetare şi de securitate — pentru cei studiaţi, pentru cercetători, ca şi pentru întreprindere — să facă posibilă oricînd şi în mod rapid sesizarea şi rezolvarea cu deosebire a următoarelor trei mari sarcini :

1. Evidenţierea clară a cîmpului educaţional al uzinei, a capacităţilor sale didactice, a manifestărilor sale şi a tuturor laturilor acestora, a interrelaţiilor dintre ele şi cu deosebire a procesului mereu prezent, mereu altul, al pregătirii şi perfecţionărrii profesionale şi cetăţeneşti a tuturor salariaţilor.

Cîmpul educaţional al unei uzine cuprinde manifestări educaţionale mult mai numeroase şi mai complexe chiar decît cele din instituţiile cu caracter exclusiv didactic, cum sînt cele şcolare.

2. Punerea la dispoziţia conducerii ca şi a salariaţilor interesaţi a celor mai eficiente şi mai rentabile modalităţi de organizare şi de conducere a acţiunii educaţionale din uzină.

Acţiunile educaţionale ale întreprinderii trebuie să realizeze o participare activă a conducătorilor, ca şi a celor conduşi, în condiţii cît mai ieftine, neobositoare şi eficiente.

Necesităţile şi capacităţile didactice ale unei întreprinderi trebuie ştiinţific cunoscute, echilibrate şi puse în situaţia de a se desfăşura optim, cu maximă eficienţă, deşi sînt în continuă schimbare.

Cînd condiţiile cerute pentru ca o uzină să-şi asigure pregătirea, perfecţionarea profesională şi cetăţenească a personalului nu cuprind şi capacităţile didactice absolut necesare, consecinţele sînt numeroase, începînd cu defectarea maşinilor, scăderea calităţii produsului, ivirea accidentelor de muncă şi a conflictelor de muncă. Dimpotrivă, atunci cînd capacitatea didactică depăşeşte necesităţile, apare drept consecinţă risipa de bani, cheltuieli nejustificate.

Cîmpul educaţional al uzinei, în care adesea se ciocnesc, anihilîndu-se, ori de cîte ori este cazul, unele pe altele, forţe individuale şi sociale, trebuie transformat dintr-un cîmp de luptă într-un cîmp de colaborare între participanţi, în care educaţia să fie utilizată corect,

realizîndu-se echilibrul necesar interrelaţiilor umane dintre individ şi mediu.

3. A treia sarcină : recomandarea *tehnicii şi a procedeelor metodice cele mai indicate pentru forma de organizare şi conducere didactică aleasă de întreprindere şi de către muncitori* (prin sindicate). Laboratorul pedagogic va face recomandarea ţinînd seama de specificul local ce eventual nu a putut fi cuprins sau a scăpat proiectelor didactice generale, de asemenea intervine atunci cînd se cer noi acomodări pe parcurs.

Laboratorul pedagogic este o necesitate impusă de dezvoltarea ştiinţei şi tehnicii care revoluţionează procesele de producţie, pretinzînd lucrătorilor noi cerinţe în muncă şi în comportarea socială, cerinţe cărora trebuie să le facă faţă cu promptitudine. În caz contrar apar accidente de muncă, conflicte de muncă sau alte manifestări nedorite, date fiind consecinţele lor sociale.

Laboratorul pedagogic devine pretutindeni o necesitate obiectivă pentru conducerea întreprinderii, ca şi pentru angajaţii acesteia, dacă vor — şi în condiţiile tehnico-sociale actuale nu pot decît să vrea — să rezolve problemele umane ale întreprinderii. În socialism, el devine, mai curînd sau mai tîrziu, o necesitate primordială. Educaţia şi utilizarea ei didactică este însă supusă unor legi obiective ce se cer aplicate cu pricepere la realitatea în care se face necesară.

Cele trei sarcini amintite ale laboratorului uzinal pedagogic ridică, fiecare în parte, probleme ce-i sînt specifice, dar care se condiţionează şi se interferează una cu alta, determinînd eficienţa sau neeficienţa acţiunii educaţionale, acţiune ce se iveşte datorită necesităţii de echilibru în interrelaţiile om-om, om-maşină, om-organizaţie, om-întreprindere, din cadrul procesului de muncă şi viaţă din unităţile de producţie industrială.

Problemele principale ridicate de prima sarcină a laboratorului pedagogic sînt numeroase. Vom aminti numai două, şi anume pe cele care fac mai necesară şi mai stringentă însăşi existenţa — în cadrul uzinelor — a unui laborator de pedagogie.

Prima problemă este cea a depistării aspectelor şi a interrelaţiei dintre formele de acţiune educaţională exis-

tente în întreprindere, iar în cadrul fiecărei acţiuni, a proceselor educaţionale componente. Unii consideră, în mod greşit, că într-o întreprindere există numai acţiuni educaţionale instituţionalizate (formale) şi că acestea nu pot avea decît rezultate pozitive. Ei neglijează acţiunile paraeducaţionale (non formale), cît şi indiferenţa sau chiar opoziţia, cu consecinţe dăunătoare, dintre procesele şi factorii realizatori ai proceselor educaţionale instituţionale (de ex., între calificare — proces educaţional — şi educatorul insuficient pregătit — factorul solicitat să realizeze procesul educaţional.)

Cercetările efectuate de noi în numeroase întreprinderi [1], ca şi ale didacticienilor din alte ţări, pentru a stabili şi a îmbunătăţi acţiunile şi procesele educaţionale ale întreprinderii, duc la constatări care formează tot atîtea argumente în favoarea unor laboratoare uzinale de pedagogie.

Astfel, cercetările au dus la constatarea că în întreprinderile industriale — ca de altfel şi în întreprinderile cu alte profile, ca spre ex. cel sanitar, cultural ş.a.m.d. — există :

Un proces de pregătire şi perfecţionare profesională şi cetăţenească a personalului, organizat prin legea învăţămîntului şi numeroase alte hotărîri, decizii, regulamente şi instrucţiuni referitoare la calificarea cadrelor, precum şi un proces de educare a copiilor muncitorilor, obiectivat prin creşele, căminele şi grădiniţele de întreprindere, şi chiar şcoli de cultură generală pentru copiii, pînă la 11 ani, ai personalului care locuieşte în localurile întreprinderii.

Conducerea întreprinderilor, prin serviciul de învăţămînt, răspunde direct şi asigură baza materială şi

[1] Cercetările au fost întreprinse în unităţi ale industriei uşoare, petroliere, metalurgice, chimice, sanitare, precum şi în unităţi cu sarcina de a pregăti maiştri, maiştri-instructori şi în general cadre medii. Ele au fost începute de catedra de Pedagogie socială a Facultăţii de Filozofie din Bucureşti, încă din anii 1939—1940 şi reluate în cadrul catedrei de Pedagogie a Institutului Politehnic din Bucureşti 1948—1958, aprofundate cu deosebire cu ocazia cercetărilor Secţiei de Psihologie socială a Institutului de Psihologie al Academiei.

didactică a pregătirii și perfecționării personalului necesar.

Această operație nu este numai de competența contabilității și a serviciilor specializate. Ea este, în primul rînd, o operație determinată de știință, întrucît — după cum am mai spus — trebuie echilibrate necesitățile și posibilitățile de pregătire și perfecționare profesională și cetățenească a personalului mereu în schimbare cu capacitățile didactice ce se cer continuu adaptate la nevoi.

Formele didactice prin care uzina își organizează direct sau numai participativ pregătirea personalului, sînt: cursuri de calificare și cursuri de perfecționare a muncitorilor (ridicarea calificării) și a personalului mediu de specialitate, ucenicie la locul de muncă, precum și practica în producție a elevilor școlilor profesionale tutelate de întreprindere, cît și a studenților din institutele tehnice sau cu sarcina pregătirii economiștilor necesari întreprinderii. Serviciile de învățămînt organizează, de asemenea, și desfășurarea studiului pe care-l fac unii din angajați în școlile de cultură generală pentru a-și ridica nivelul de pregătire ce-i va ajuta la perfecționarea profesională. Această formă, bine condusă și competent urmărită dă rezultate pozitive, dar, greșit condusă, dă naștere la o desprindere a lucrătorului de întreprindere, creînd „lucrătorul-școlar", care la școală e obosit, deoarece vine de la fabrică, iar la fabrică e neatent, fiind cu gîndul la școală. De multe ori, „lucrătorul-școlar", ajuns în posesia diplomei, se vrea din strungar medic, iar din electrician, jurist etc.

Amplasarea și costul foarte mare — date fiind condițiile în care se desfășoară — al acestui proces de pregătire și perfecționare a personalului îl ilustrează graficul nr. 1, care a înregistrat numai procesul educațional direct de pregătire și perfecționare a cadrelor, într-una din uzinele bucureștene cu un personal de circa 5607 oameni, din care: lucrători calificați 68%, muncitori necalificați 11,8%, personal tehnic administrativ 20,2%.

O atît de complexă acțiune educațională antrenează continuu mii de oameni, consumă multe milioane

și timp din timpul de lucru și odihnă al muncitorilor întreprinderii.

Cercetarea noastră a mai făcut și alte constatări, care numai prin simpla lor enumerare, duc la convingerea necesității unui laborator uzinal de pedagogie. De pildă, serviciile de învățămînt ale întreprinderilor pe care le-am cercetat nu sînt în măsură de a-și cunoaște clar și precis nici capacitatea didactică de formare și perfecționare a personalului, și nici modul cum trebuie să-și organizeze și, la nevoie, să pregătească această capacitate atît pentru necesitățile prezente, cît și pentru cele în perspectivă. Cei din serviciul de învățămînt al întreprinderilor — cu rare excepții — nu au pregătirea științifică de a depăși rutina, de a se desprinde de empirismul și de birocratismul didactico-statistic (determinat de elementul contabil), pentru a pătrunde în problemele reale ridicate de formarea și de perfecționarea personalului în ansamblul lui, în perspectiva pe care o dă acest ansamblu sarcinilor prezente și viitoare ale calificării sale, serviciile de învățămînt nu dispun încă de capacitatea de a găsi rezolvarea problemelor de pregătire și perfecționare a personalului în complexa interrelație dintre om — ținînd seama de vîrstă și sex, apartenență geografică, experiență social-istorică și aptitudini — și întreprindere — cu cerințele ei tehnologice supuse diviziunii muncii, apariției de inovații, cerințe sociale etc. Serviciile de învățămînt ale întreprinderilor așteaptă totul de la ministerul tutelar, iar acesta nu poate face față — prin însăși poziția lui centrală — diversității imprevizibile a realităților social-umane concrete, specificului uzinal.

Legat de acțiunea educațională oficială (formală), există în cadrul aceleiași întreprinderi — tot oficial, dar cu caracter de sprijinire — o acțiune educațională exercitată cu deosebire de către sindicat și alte organizații, pe cale de propagandă, culturalizare sau sport. Deci, o acțiune educațională fățișă de sprijinire, — indirectă, dar subordonată — față de procesul propriu-zis al pregătirii și perfecționării profesionistului. Aceasta

este exercitată din altă perspectivă — dominată de interesele lucrătorilor — dar nu indiferentă întreprinderii.

În principiu, între conducerea uzinei, organizaţia de partid, de UTC, sindicat şi alte organizaţii de altă natură (sportivă etc.) ar trebui să se ajungă la o linie educaţională şi o comportare unitară — deşi variată —, echilibrată, — deşi mereu în schimbare —, cu toate că interrelaţiile cu producţia sînt deosebite. Cercetarea realităţii educaţionale existente în întreprindere ne-a dus la constatarea că nu există totdeauna o acţiune coordonată între diversele foruri în interferenţă administrativă sau de altă natură, în ceea ce priveşte modul de a realiza didactic pregătirea personalului. Nu se reuşeşte realizarea unei unităţi în varietatea manifestărilor didactice. Acest fapt, cu consecinţe de nedorit — ce trebuie cu orice preţ evitate — generează de asemenea necesitatea existenţei unui laborator uzinal de pedagogie care să stabilească motivele şi să preconizeze mijloacele de înlăturare a neajunsului depistat.

Acţiunile directe de desfăşurare, cît şi cele indirecte, de sprijinire, a acţiunii de pregătire şi perfecţionare a personalului, sînt adesea neconcordante, se suprapun, fapt care are drept rezultat activităţi ce aduc risipă de forţă umană şi economică. Ele intră, deseori, în contradicţii care provoacă diminuarea, pînă la anulare, a capacităţii didactice formal-instituţionale, favorizînd acţiunile educaţionale neformale.

În astfel de situaţii, mulţi lucrători manifestă atitudini de opoziţie şi neîncredere faţă de acţiunile cultural-educative, neîncredere urmată de o orientare necorespunzătoare atît propriilor interese, cît şi celor ale întreprinderii [2].

[2] Afirmaţia ne-o bazăm pe observaţii şi anchete directe (nu bazate pe chestionare scrise) făcute printre cei *„mobilizaţi”* la diverse cursuri şi activităţi culturale ale clubului sau serviciului de învăţămînt, ca şi printre cei care-şi solicită „lichidarea” (desfacerea contractului de muncă).

87% din cei chestionaţi consideră „mobilizarea” lor ca pe o povară şi nu ca o necesitate. Mobilizarea la diverse activităţi „este folositoare pentru a dovedi activitatea responsabililor şi nu pentru noi”, au afirmat 42% din participanţii la un curs de ridicare a calificării.

Cîmpul educaţional al întreprinderii rămîne liber sau negativ sensibilizat de opoziţia dintre factorii educaţionali oficiali lăsînd loc acţiunilor nonformale, obişnuit antioficiale.

În legătură cu această categorie de acţiune educaţională şi problemele pe care le ridică, cercetările noastre ca şi cele din străinătate au ajuns la constatări pe care le considerăm interesante atît pentru cei care urmăresc îmbunătăţirea interrelaţiilor umane, iar prin aceasta să sporească eficienţa muncii şi cîştigul muncitorului, cît şi pentru aceia care se mai îndoiesc încă de necesitatea contribuţiei pe care laboratorul de pedagogie o poate aduce relaţiilor umane din întreprindere.

Cităm dintre aceste constatări numai cîteva din cele care ilustrează mai viu şi mai stringent necesitatea unui laborator uzinal de pedagogie. Una dintre ele se referă la antrenarea nonformală dar sistematică şi destul de organizată a lucrătorilor, de către unii maiştri şi şefi de echipă la ceea ce un contabil a numit, într-un limbaj cam violent: „exploatarea reciproc rentabilă a muncii lucrătorului", operaţie ilegală dar greu de depistat [3].

[3] Transcriem, cuvînt cu cuvînt — pentru ilustrare — relatările unui lucrător şi explicările unui contabil în legătură cu acest fenomen.

Un tînăr lucrător mi-a spus: „Şeful de echipă, printr-un om de al lui, mi-a trimis vorbă, dacă vreau o salarizare mai mare.

Acesta (omul şefului de echipă) mi-a explicat că el a reuşit să aibă o salarizare mult mai mare decît cea cuvenită categoriei lui prin faptul că „şeful" îi dă lucrări mai bine plătite, iar el îi dă din cîştig o parte, cam 30—60%; e mai mare cîştigul, dă mai mult, e mai mic, dă mai puţin".

La întrebarea, „cînd şi unde ţi s-a făcut acest instructaj", lucrătorul mi-a răspuns: „Întîi, chiar la locul de muncă, după ce mi-am luat salariul. Eram amărît că luasem puţini bani în comparaţie cu el. Tovarăşul mi-a explicat în ce constă aranjamentul şi în timpul cursei. Facem împreună drumul spre casă. Mi-a dat exemple şi de alţi tovarăşi care fac aşa".

La şntrebarea, „nu l-ai întrebat pe tovarăşul dumitale de muncă dacă nu-i e frică să facă o astfel de învoire cu şeful de echipă", lucrătorul chestionat a răspuns: „Ba da, l-am întrebat. Mi-a dat exemple şi de alţii din echipă care fac aşa. A zis că şeful de echipă, ştie el ce face. El împarte lucrul. Nu are cine-l controla. Lucrează cu acte şi are legături. N-ai văzut — mi-a spus — cu cine merge la băutură cînd se plăteşte chenzina? E tare. Nu i se întîmplă nimic".

Altă formă de acţiune educaţională nonformală este cea de *educaţie religioasă desfăşurată de sectanţii* care nu lucrează decît în anumite zile ale săptămînii, provocînd în felul acesta efecte nedorite.

Tot o formă de activitate educaţională nonformală este *educaţia sexuală* făcută de cei „cu experienţă" şi în unele cazuri de perverşi sexuali.

Ultimele două cauze princinuiesc dese „lichidări", cerute de muncitori, şi aduc întreprinderii pierderi prin plecarea cu deosebire a lucrătorilor tineri şi a multora din femeile între 20—45 de ani cu o stare civilă nenormală (văduve, divorţate, sau care trăiesc în concubinaj).

Prevenirea şi combaterea acţiunilor educaţionale neoficiale (nonformale), chiar cînd sînt sancţionate penal, trebuie realizate şi prin acţiuni educaţionale de deontologie profesională corespunzătoare condiţiilor locale de muncă şi de atitudine morală a lucrătorilor. Nu în toate întreprinderile există acelaşi nivel moral şi acelaşi fel de organizare a muncii, a plăţii sau a timpului liber al lucrătorilor. Acest nivel trebuie studiat şi

La întrebarea: „şi ce-ai făcut?", mi s-a răspuns că n-a acceptat. „Şeful e supărat. Mi-am cerut lichidarea. Nu mai pot sta. Nu pot lucra cu ei (cu cei din echipă), şi nici să tac să nu le-o zic, nu mai pot. Am căpătat lichidarea, Dar mi-au scris în cartea de muncă că lichidarea se face pe baza art. 20, litera c, deşi eu am fost acela care am cerut lichidarea. Acolo unde m-am dus să mă angajez— mi-a spus în continuare lucrătorul, arătîndu-mi cartea de muncă, — am aflat că-i tot aşa".

Explicarea, dată de un contabil, acestei situaţii este următoarea:

„Şeful de echipă repartizează lucrul de complexitate mare lucrătorilor de categorie inferioară. În caz de realizare a lui este plătit în plus, din care plus dă şi maistrului. În caz de rebut, plăteşte numai valoarea operaţiei greşite, care nu corespunde piesei rebutate. Rebutul nu este plătit la valoarea piesei, ci la valoarea operaţiei greşite care a dus la rebut. Şeful de echipă repartizează piese cu o complexitate mică lucrătorilor cu o calificare de o categorie de salarizare mai mare. Lucrătorul depăşeste, în mod obişnuit, norma. La plata sporului mărit prin depăşire — în acord — se adaugă diferenţa tarifară".

diagnosticat. Pe baza diagnosticului se poate apoi prescrie şi realiza tratamentul didactic, ce nu poate avea un caracter general, ci unul special.

A doua problemă principală ridicată de prima sarcină amintită a laboratorului uzinal de pedagogie şi care solicită un sprijin ştiinţific pe care-l poate asigura numai el, este legată de necesitatea unui *sistem informaţional didactic*, capabil să ofere rapid şi prompt motivaţia deciziilor referitoare la diversele procese didactice existente sau necesar a fi organizate, după nevoile ivite, în cadrul întreprinderii.

Informarea rapidă asupra acţiunilor educative existente în cîmpul educaţional al întreprinderii, asupra felului cum acţionează, cum se ciocnesc între ele, asupra realizării fiecăreia din ele şi al rezultatelor obţinute, este pentru întreprindere o necesitate foarte urgentă. Ignorarea, lipsa de informare, atrage incapacitatea de a contrareacţiona educaţional, fapt ce aduce pierderi materiale ce se ridică la sume mari şi, mai presus de toate, duce la o slăbire a capacităţii profesionale. Fără această capacitate şi moralitate profesională, utilizarea tehnicii moderne devine sau imposibilă sau se transformă într-o armă care poate lovi în libertatea individului, cît şi în cea a întregii colectivităţi din întreprindere.

Acţiunea informaţională didactică bine organizată şi bine condusă sprijină şi măreşte capacitatea educaţională a întreprinderii, asigurîndu-i eficienţa.

Realizarea teoretică a informaţiei didactice e un lucru simplu, dar practic, într-o întreprindere cu mii de oameni, în interrelaţii variate şi supuşi la forme de calificare deosebite, lucrul e mai greu. De aici necesitatea unei munci desfăşurate ştiinţific, ceea ce reclamă un laborator şi un personal competent care să lucreze în laborator, să asigure informaţiile cerute de luarea unor decizii didactice temeinice.

Orice decizie a uzinei privind pregătirea şi perfecţionarea personalului trebuie motivată, iar această moti-

vare, pentru a fi şi economică şi eficientă, nu o poate oferi decît un laborator uzinal de pedagogie. De ce oare deciziile conducerii, pe alte linii, sînt rezultatul studiilor laboratoarelor de concepţie şi proiectare ale întreprinderii, în vreme ce, pe linia muncii cu oamenii, pentru a-i informa şi forma în legătură cu munca lor de pregătire şi perfecţionare profesională, se procedează altfel?



Cea de a doua sarcină a laboratorului pedagogic, care urmăreşte a oferi conducerii întreprinderii ca şi altor organe interesate cele mai judicioase şi rentabile moduri posibile de a-şi organiza acţiunile educaţionale de pregătire şi perfecţionare a profesioniştilor ce le sînt necesari, ridică următoarele probleme :

Probleme de *ergonomie didactică*, cu rolul de a se preocupa de condiţiile de muncă didactică (local, bănci, material didactic) prin care să se realizze procesul de calificare şi perfecţionare profesională, conform cerinţelor factorilor antrenaţi.

Probleme de programare a procesului de pregătire şi perfecţionare profesională, prin transformarea proceselor de muncă în procese didactice concrete, în sensul de a corespunde real cerinţelor procesului de muncă specific uzinei şi nu numai „în abstract". Un lucrător calificat „în abstract" are nevoie, după încadrarea sa în muncă, de o acomodare profesională egală cu o nouă calificare, de astă dată la locul de muncă (3 — 6 luni).

Probleme de selecţie şi pregătire a cadrelor superioare şi medii din întreprindere, pentru a desfăşura munca didactică cerută de nevoile educaţionale ale uzinei, ca şi de cele incluse prin lege în munca cu omul în cadrul echipei de muncă. În medie, acest personal,

într-o întreprindere de 4—5000 oameni, este de peste 160—180 de oameni.

Pregătirea profesională polivalentă a lucrătorului menită să ușureze utilizarea și repartizarea optimă a forței de muncă în funcție de nevoile schimbătoare ale producției moderne. Fără o astfel de policalificare s-ar impune muncitorului o perfecționare sau reprofilare profesională foarte frecventă, datorită modificărilor intervenite în desfășurarea proceselor industriale. Rezolvarea acestor probleme complexe pe care le-am amintit, cere o *colaborare activă* între mai multe științe, ca igiena, psihologia socială, sociologia muncii, medicina profesională etc. — și o *coordonare* specială asigurată de laboratorul didactic de întreprindere. A lăsa ca fiecare știință să studieze, în exclusivitatea punctului său de vedere, aspectele ridicate de problemele amintite, ar însemna a ajunge la constatări interesante, de natură abstractă, dar nu și la rezolvarea concretă și imediată a problemelor de calificare profesională ridicate de uzină.

Problemele de ergonomie didactică sînt cele provocate de necesitatea de a asigura baza tehnico-didactică cerută de acțiunea educațională pe care uzina are interesul s-o realizeze. Aceste probleme apar ori de cîte ori se caută cele mai eficiente mijloace de a adapta munca didactică impusă de procesul de producție, la cei care au de însușit cunoștințele și deprinderile de muncă, ca și la cei care trebuie să le transmită.

Munca de potrivire a acțiunii didactice la omul supus influenței sale începe cu clădirea, mobilierul, mijloacele de demonstrare ale profesorului și de intuire ale elevului, și se termină cu manualul și cu deosebire cu caietul de notițe și practică al celui instruit.

Această muncă cere îndrumarea și coordonarea din partea laboratorului pedagogic, pentru toți cei cărora le revine realizarea ei, întrucît elevul adult prezent în întreprindere îi cere instructorului său să-l privească și să se comporte față de el altfel decît o face învățătorul cu elevii săi din școala generală, sau profesorul cu tînărul puber sau la începutul adolescenței, aflat în primul an de școală profesională.

Baza tehnico-didactică a întreprinderii nu poate fi „universal-valabilă”, nici abstractă, ca cea cerută de învăţarea citirii şi scrierii. Trebuie să se ţină seama de faptul că este chemată să fundamenteze pregătirea unui anumit adult, care va lucra într-o anumită întreprindere, şi că acesta nu învaţă decît dacă informaţiile îi sînt prezentate concret, o dată cu unele rezultate din care să constate că ceea ce învaţă îi va aduce — în condiţiile din uzină — o satisfacţie economică şi socială. În genere, adultul nu învaţă dacă nu este interesat şi activizat, iar acest lucru cere ca expunerile să se bazeze pe intuirea unui bogat material didactic alcătuit pe baza realităţii în care va munci lucrătorul. Laboratorului pedagogic îi revine sarcina lichidării cheltuielilor inutile [4] în ceea ce priveşte baza didactică şi asigurarea condiţiilor materiale şi didactice care să-i ajute pe muncitori să înveţe.

Problemele de programare a procesului de pregătire şi perfecţionare profesională cer o participare activă şi susţinută a laboratorului pedagogic cu serviciile de plan, organizare şi concepţie, deoarece trebuie să se realizeze planul de pregătire şi perfecţionare profesională al uzinei pe o perioadă indicată de nevoile întreprinderii şi anume, nu numai de cele prezente, dar şi de cele în perspectivă.

Procesul tehnologic e necesar să fie transformat în programe analitice corelate, ţinînd seama de felul cum lucrătorii muncesc, gîndesc şi simt atunci cînd îşi realizează produsul. Mai e necesar să se ţină seama şi de perspectivele de schimbare a procesului de muncă

[4] Există uzine bogate, care au investit sute de mii de lei în cabinete de protecţia muncii, adevărate expoziţii pentru vizitatori, dar nu au loc unde să se poată învăţa tehnica securităţii muncii. Într-una din întreprinderile studiate am întîlnit bănci pentru talie de puber, în care erau „încarceraţi” — cum spunea un cursant — oameni cu o greutate de peste 90 de kg şi înălţime de 1,85 m. De asemenea, necorespunzătoare era şi greutatea băncilor (de peste 50 kg) construite după concepţia conducătorului serviciului de învăţămînt al întreprinderii, absolvent a 4 clase elementare.

Un minister a cheltuit din 1953 pînă în 1964, pentru un atelier-şcoală (un fost grajd), datorită transformărilor şi reparaţiilor, o sumă cu care ar fi putut construi 6 clase cu dependinţele anexe.

datorită progresului tehnic, materiei prime utilizate, cît și de schimbările pe care noul proces de muncă le va cere lucrătorului și pe care îl va desfășura în condițiile social — economice ale acestuia.

Interrelația om—proces de muncă în continuă înnoire și schimbările solicitate de acest fenomen lucrătorului e bine să fie clarificate de programă *anticipativ*, pentru a-l feri pe lucrător de tensiunea psihică și fizică provocate de schimbare, asigurîndu-i-se o capacitate de muncă sporită nu prin intensificare, ci prin eficiența ce i-o oferă învățătura.

Ridicarea calificării, care se cere organizată diferențiat pentru lucrătorii calificați prin cursurile de scurtă durată, spre deosebire de cea a lucrătorului prin cursurile școlilor profesionale, presupune un laborator uzinal de pedagogie, bine axat pe specificul interrelației om—proces tehnologic existent sau proiectat în întreprindere Planurile, și cu deosebire programele cursurilor de ridicarea calificării — cursuri care se cer de o durată mică, cu o succesiune bine precizată, o concentrare a cunoștințelor bine programată și cu o tehnică didactică potrivită atît oamenilor cît și sarcinilor pe care întreprinderea le impune acestora — presupun o organizare didactică și îndrumare metodică ce se cere rezolvată cu o competență concretă, conjugată cu știința, pe care numai un laborator didactic de întreprindere le poate asigura.

În felul acesta se evită în planurile de studii și programele analitice repetițiile inutile și se precizează cu mai multă claritate „ce i se dă" și „ce i se cere" muncitorului, cît și perspectivele ce i se deschid atunci cînd respectă sau cînd nu respectă cele învățate.

Programarea procesului de ridicare a calificării nu va repeta pe cea de pregătire, dar, împreună, ele trebuie să reprezinte o unitate care să asigure perfecționarea lucrătorului. Aceasta nu se poate realiza fără sprijinul competent al laboratorului didactic, căruia i se cere să folosească forma de programare cea mai indicată, în funcție de specificul uzinal, din multele forme posibile.

Cele mai bune programări didactice ale cursurilor de calificare de scurtă durată şi ridicarea calificării valabile pentru o anumită întreprindere îşi pierd valoarea chiar şi atunci cînd este vorba de o întreprindere care produce acelaşi produs, dar utilizează maşini de altă fabricaţie, are alte condiţii de microclimat sau oricare alte împrejurări schimbate.

A treia problemă specifică celei de a doua sarcini a laboratorului uzinal de pedagogie este cea care caută să găsească forma cea mai potrivită de *pregătire didactică pentru personalul ingineresc cu deosebire pentru personalul mediu de conducere* (maiştri şi şefi de echipă) *din cadrul întreprinderii*. În pregătirea acestora se va ţine seama că ei vor urma să organizeze, să conducă şi să desfăşoare :

— munca specială de pregătire şi perfecţionare a persosonalului necesar specificului uzinei, precum şi

— munca cu oamenii, pe care fiecare maistru trebuie s-o ducă, datorită îndatoririlor sale profesionale, indiferent dacă are sau nu şi o sarcină didactică oficială [5].

Găsirea mijloacelor de pregătire adecvate întreprinderii, tradiţiilor ei, moralului şi specificului tehnologic al producţiei, e uşor de rezolvat ,,din fotoliu'', prin analogie cu învăţămîntul de cultură generală, dar imposibil de aplicat în întreprindere. Laboratorul pedagogic trebuie să realizeze această muncă, ţinînd seama de o mulţime de factori specifici, concreţi.

Soluţionarea pregătirii cadrelor didactice necesare pentru calificarea lucrătorilor cere o selecţie tehnică şi

[5] Legislaţia noastră prevede că maistrul :.. are datoria să instruiască pe muncitorii de sub conducerea lui, atît în vederea executării lucrărilor încredinţate, cît şi în general pentru ridicarea necontenită a calificării, acordînd o deosebită grijă tinerilor muncitori şi ucenici'' (HCM şi C. C. S. nr. 876. din 1. VII/1960). Cercetarea noastră referitoare la aspetul didactic al muncii maistrului, ne-a dus la constatarea că : munca tehnico-organizatorică îi consumă maistrului între 49—53% din timpul acordat pentru munca dintr-o săptămînă ; munca directă cu oamenii în subordine — dominată de elementul educaţional — îi consumă maistrului 51—47% din timp. Formele didactice sub care apare maistrul în faţa grupei sale sînt de conducător, profesor, instructor, animator, îndrumător şi psiholog.

una psihologică, şi, pe baza lor — şi numai pe baza lor — se poate organiza pregătirea didactică. Cercetările făcute în străinătate, ca şi în ţara noastră, în această direcţie, au dus la concluzia imposibilităţii de a face o astfel de pregătire fără o serioasă studiere a realităţilor şi fără formularea unor principii didactice care să satisfacă nevoile învăţămîntului profesional.

A patra problemă ridicată de cea de a doua sarcină a laboratorului pedagogic este cea care apare după ce s-a făcut *selecţia indivizilor şi repartiţia lor în echipele de muncă existente*, şi anume sarcina de *calificare conform nevoilor atît ale uzinei cît şi ale lucrătorilor, nu numai imediate, ci şi a celor în perspectivă sau de o complexitate sporită.*

Calificarea va începe prin punerea muncitorului faţă în faţă cu cerinţele de producţie, fapt care-l face imediat productiv. Aceasta prezintă un avantaj atît pentru el cît şi pentru întreprindere. De asemenea, prin calificare trebuie avut în vedere să i se asigure promovarea în muncă pînă la gradul maxim pe care însuşirile şi inteligenţa lui îl pot atinge. Ne aflăm în faţa unui dublu scop al procesului de calificare : unul determinat şi plafonat de însuşirile muncitorului, altul indicat fie de nevoile mereu sporite de progresul tehnic al uzinei, fie de înţepenirea producţiei printr-o specializare ce nu cere nici cunoştinţe şi nici mînuiri prea complicate.

Calificarea maximă a capacităţilor de muncă de care dispune lucrătorul şi în ritmul în care se poate realiza, fără a-l obosi sau a-i crea o tensiune psihică, trebuie sincronizată cu cerinţele întreprinderii în ce priveşte personalul solicitat de producţie.

Trecerea de la lucrătorul unicalificat la cel policalificat, pentru a-l perfecţiona şi specializa pînă la a-i asigura posibilitatea să lucreze în condiţiile impuse de transformările tehnicii, este o problemă de mare fineţe didactică.

Aceasta este problema cea mai complicată ridicată în faţa organizării şi conducerii procesului de pregătire şi perfecţionare a personalului, pe care niciodată psiho-

tehnicianul, sociotehnicianul sau didacticianul n-ar putea-o rezolva de unul singur, ci numai printr-o colaborare reciprocă şi susţinută, de pe poziţii de egalitate.

•

Cea de a treia sarcină a laboratorului uzinal de pedagogie ridică probleme de metodică impuse de specificul proiectului de organizare şi conducere a pregătirii şi perfecţionării personalului.

Metoda didactică de pregătire şi perfecţionare a personalului cere intervenţia laboratorului pedagogic, întrucît ei i se cere aplicarea optimă a principiilor didactice în condiţiile de mediu particulare unui anumit proces tehnologic, integrat unei întreprinderi cu specificul ei de muncă şi cu o bază tehnico-didactică proprie. Metodica nu oferă procedee universal valabile, ci, în baza legilor educaţiei şi a principiilor didactice ce decurg din acestea, caută şi sugerează procedeele care fac posibile realizările de sarcini, date fiind cerinţele şi capacităţile educaţionale ale factorilor de educaţie. Problemele metodice care se pot ridica în cadrul unei uzine pot fi numeroase şi variate. Cercetările noastre s-au izbit de următoarele mai frecvente :

Problema metodelor prin care sînt informaţi şi formaţi din punct de vedere profesional adulţii, pe care procesul de muncă şi cel didactic legat de acesta îi pune în interrelaţii, fie de colegialitate, fie de profesor-elev. Adulţii nu sînt nici ignoranţi, şi nici nu acceptă să asimileze cunoştinţele şi deprinderile aşa cum le sînt prezentate. În acelaşi timp — fără să generalizăm — ei nu sînt formaţi sub toate aspectele şi nu le place să-şi recunoască la un moment dat neştiinţa în profesie şi cu deosebire lipsurile în comportare. Munca educaţională cu adulţii cere a se ţine seama de experienţa, interesele anterioare şi educaţia personală a acestora şi a nu uita că cele mai eficiente stimulente de dezvoltare sînt — în cazul adulţilor — conflictele de opinii, mai mult chiar decît nişte opinii-model privite izolat. Munca educaţională cu adulţii trebuie să-i antreneze pe aceştia prin participarea activă, nu numai raţională dar şi

afectivă, în felul acesta devenind ei înşişi mai receptivi. Pentru adulţi este mai stimulativă munca educaţională în grupă decît cea individuală

Probleme legate de *urmărirea şi informarea imediată*, cu valoare motivaţională pentru elev şi profesor, a deciziilor ce trebuie luate şi transformate în sarcini didactice. E vorba de a se renunţa la fişa individuală în favoarea unei fişe care să urmărească pe elev în colectiv, iar colectivul sub aspectele : frecvenţă, însuşirea de cunoştinţe şi deprinderi, comportarea în muncă.

Probleme referitoare la *modul de notare a capacităţii* de a participa la procesul de pregătire. Se cere ca sistemul de notare obişnuit astăzi în învăţămîntul profesional — şi lucrul e recomandat de cercetători — să fie transformat într-unul care să se desfăşoare determinat de ritmicitatea procesului de calificare şi de importanţa înregistrării şi omologării cunoştinţelor şi deprinderilor cerute de pregătirea profesioniştilor pe studii de calificare.

Probleme legate de tipul caietului de practică, care trebuie să devină o „carte a elevului", redactată de el şi un mijloc de control şi stabilire a responsabilităţilor, nu numai ale elevului, dar şi ale celor care l-au calificat.

Probleme privind organizarea şi normarea orelor de practică în producţie, în aşa fel încît ele să-i folosească elevului pentru pregătirea sa tehnică şi morală.

•

Pedagogia va acorda, aşadar, uzinei baza de cunoaştere necesară organizării şi conducerii proceselor de pregătire profesională şi cetăţenească a personalului întreprinderii. În aceste împrejurări, înfiinţarea unor laboratoare didactice este o necesitate a epocii, care nu se mai poate lipsi, în nici unul din sectoarele principale ale vieţii sociale, de asistenţa egal de îndreptăţită, egal de fructuoasă, a celor trei ştiinţe umanistice de bază : psihologia, sociologia şi pedagogia.

AUREL DICU

Formarea şi statutul psihologilor, sociologilor şi pedagogilor uzinali

Crearea unor laboratoare multidisciplinare de psihologie, sociologie şi pedagogie presupune soluţionarea prealabilă a următoarelor două aspecte de ordin organizatoric :

a) asigurarea condiţiilor necesare pentru pregătirea şi selecţionarea cadrelor corespunzătoare — psihologi, sociologi şi pedagogi uzinali ;

b) stabilirea în plan oficial a statutului de psiholog, sociolog şi pedagog uzinal.

În cele ce urmează dorim să ne exprimăm părerea în legătură cu fiecare din aceste două probleme.

Sarcinile ce revin în condiţiile actuale psihologului, sociologului şi pedagogului uzinali sînt deosebit de complexe şi dificile. Ele reclamă ca persoanele desemnate a le îndeplini să posede o pregătire foarte solidă, atît teoretică cît şi practică. Trebuie să recunoaştem că, pînă în prezent, la noi nu s-au format încă asemenea cadre. De aceea, problema aceasta, cu toată importanţa şi urgenţa ei evidentă, ar urma să fie luată în considerare abia de acum încolo. În rezolvarea ei noi credem că va trebui să se ţină seama neapărat de ce anume se cere în mod concret, astăzi, într-o întreprindere industrială, unui psiholog, sociolog sau pedagog. Cu alte cuvinte, trebuie să se pornească de la elaborarea unor psihoprofesiograme corespunzătoare pentru aceste noi profesii industriale.

Psihologul industrial contemporan, de exemplu, nu se mai poate limita la un simplu rol de „tehnician" a

cărui activitate să constea exclusiv în aplicarea unor teste. El trebuie să dispună în primul rînd de o gîndire psihologică profundă, operațională, de capacitatea de a analiza problemele mari, importante ale organizării și conducerii producției, ansamblul tuturor factorilor care concură la obținerea unui randament optimal. El trebuie să fie un cercetător perspicace, capabil să aprecieze valoarea diferitelor variabile în cadrul procesului de producție, să le verifice și să le controleze. El trebuie să cunoască foarte bine sarcinile de ordin operațional ale conducerii întreprinderii și criteriile de eficiență ale activității acesteia.

Dintr-o altă perspectivă, acestea se pot spune și în legătură cu sociologul sau pedagogul uzinal, așa cum s-a arătat pe larg în capitolele anterioare.

Se pune întrebarea : unde trebuie pregătite asemenea cadre, capabile să rezolve de la început cu competență sarcinile de ordin psihosocial și pedagogic din cadrul activității industriale.

Evident, răspunsul cel mai firesc este următorul : în cadrul secțiilor corespunzătoate din învățămîntul superior ; respectiv în secțiile de psihologie, sociologie și pedagogie care ființează astăzi în cadrul universităților.

În afară de secția de sociologie care a fost creată numai de 3 ani și nu a dat deci nici o promoție, celelalte două — de psihologie și pedagogie — există de mai mulți ani și au dat cîteva promoții, psihologia, de exemplu : 13.

În legătură cu acestea este justificată întrebarea : în ce măsură, așa cum au fost ele profilate, au reușit să asigure cadrele de psihologi și pedagogi de care are nevoie astăzi industria? Trebuie să recunoaștem cu regret că doar într-o măsură foarte mică.

Secția de psihologie, pînă acum 2 ani avea afectate doar 10 locuri în anii I. Profilul ei nu era de natură să asigure o specializare a studenților în vreuna din principalele ramuri ale psihologiei aplicate, ca și cum ar fi vorba de o disciplină pur „filozofică".

Cursurile speciale și lucrările practice aveau o pondere foarte mică. Dacă mai adăugăm că această secție nu a fost dotată nici cu o bază materială adecvată (la-

boratoare, locuri naturale de activitate — şcoli, întreprinderi, clinici etc.), cu caracter permanent, unde studenţii să aibă posibilitatea să studieze problemele pe viu, în contextul lor specific, nu trebuie să ne mire situaţia că după absolvire, confruntaţi cu problemele concrete, aceştia sînt de multe ori handicapaţi şi îşi dau seama că, de fapt, abia acum, în timpul exercitării profesiei ei trebuie să se specializeze. Noi considerăm că problema aceasta, cel puţin în esenţa ei, trebuie s-o rezolve facultatea de specialitate. Şi dacă pînă acum n-a reuşit s-o rezolve, se impune ca cel puţin de acum înainte s-o facă.

Legea privind dezvoltarea şi modernizarea învăţămîntului, pusă în aplicare în cursul anului trecut, creează cadrul necesar şi pentru îmbunătăţirea substanţială a pregătirii cadrelor de psihologi pentru cele mai importante domenii aplicative.

Pentru ca ideea aceasta să dea într-adevăr roade bune, ni se pare absolut obligatorie asigurarea în plan oficial a posibilităţilor de repartizare a absolvenţilor în concordanţă cu specialitatea lor. În aceste condiţii apare şi mai stringentă problema creării statutului psihologului practician.

Noul plan de învăţămînt al secţiei de psihologie, avînd la bază ideea unei profilări mai precise, apare mult îmbunătăţit în comparaţie cu cel vechi. Modul în care este conceput asigură, după părerea noastră, o mai judicioasă îmbinare între pregătirea teoretică şi cea practică-aplicativă. Introducerea cursurilor de specializare şi a unui număr mai mare de lucrări practice creează premisele înarmării studenţilor cu „instrumentaţia" adecvată pentru a face faţă sarcinilor concrete la viitoarele locuri de muncă. Fireşte, forma lui actuală este susceptibilă în continuare de îmbunătăţiri. Ne gîndim mai ales la stabilirea şi precizarea raporturilor dintre pregătirea de bază şi cursurile şi seminariile de specializare. Pentru specialitatea „psihologia muncii" ar fi bine ca acestea să se aleagă pe baza cunoaşterii mai profunde a complexului de sarcini pe care le ridică astăzi întreprinderile noastre industriale.

Se impune aici delimitarea mai riguroasă a conţinutului şi scopului fiecărui curs sau seminar special în parte, stabilirea sarcinilor concrete ale practicii studenţilor. Dar oricît de bine ar fi conceput un plan de învăţămînt, în sine el nu rezolvă încă problema în discuţie. Fiind vorba de pregătirea unor psihologi-practicieni, existenţa unei baze materiale adecvate este o condiţie obligatorie. Or, se pare că tocmai în acest sens s-a făcut cel mai puţin. Din cîte cunoaştem, nici la ora actuală secţia de psihologie a Universităţii Bucureşti nu dispune nici măcar de minimul necesar. Laboratorul de psihologie experimentală de pe lîngă catedră are aparatură foarte veche care în cel mai bun caz poate fi utilizată în scopuri didactico-demonstrative, dar nicidecum pentru efectuarea unor cercetări ştiinţifice autentice la care să poată fi atraşi studenţii. Deşi la ora actuală se apreciază că există aproximativ zece mii de teste şi probe de psihodiagnoză, pentru a căror însuşire se cer foarte multe exerciţii şi aplicaţii, în dotarea secţiei de psihologie, chemată să formeze specialişti care să ştie să opereze cu asemenea procedee, nu se găseşte la ora actuală nici măcar unul în stare completă.

De aceea, cu toate că studenţii audiază un curs special de psihodiagnostic, în cea mai mare parte a cazurilor ei iau cunoştinţă de procedeele respective numai în plan teoretic. Aceasta face ca după absolvire, la diferitele locuri de muncă unde trebuie să lucreze cu ele şi unde poate le văd pentru prima dată, le aplică fiecare aşa cum se pricepe. Inevitabil, se alunecă atunci în empirism psihologic, care poate duce la consecinţe negative, atît pentru statutul psihologiei ca ştiinţă, cît şi pentru domeniul considerat de activitate.

În sfîrşit, nu vedem cum va putea fi rezolvată problema specializării studenţilor în psihologie, dacă secţiei nu-i este afectată, aşa cum am amintit, o bază materială naturală (măcar cîte o unitate reprezentativă din fiecare domeniu, adică, o şcoală, o clinică şi o întreprindere industrială), care să ofere condiţii normale şi permanente pentru pregătirea experimental-aplicativă a studenţilor.

Nimeni nu poate pretinde ca în urma unor simple vizite într-o şcoală sau întreprindere studenţii să reuşească să-şi formeze optica şi priceperea necesare pentru sesizarea şi abordarea problemelor specifice, de ordin psihologic sau psihosocial.

Apreciind după planul de învăţămînt, care s-a îmbunătăţit de la un an la altul, putem afirma că secţia de sociologie urmăreşte să asigure studenţilor o orientare către problemele aplicative. Introducerea unui număr important de cursuri de sociologie de ramură, printre care şi de sociologie industrială, precum şi organizarea în fiecare an a practicii studenţilor în cadrul unor cercetări pe teren pot constitui o premisă importantă pentru pregătirea sociologilor industriali. Desigur, şi aici se simte încă nevoia unor precizări şi adînciri a problemelor, pe linia prefigurării unei profesiograme adecvate a sociologului industrial. Studentul, viitor sociolog industrial, va trebui familiarizat şi competent iniţiat în întregul complex de probleme de ordin sociologic al întreprinderilor industriale — începînd de la cele de angajare a salariaţilor şi terminînd cu problemele de cercetare fundamentală şi, în acelaşi timp, aplicativă, ale conducerii (sociologia organizării şi conducerii).

Multiplele probleme pe care le ridică în prezent orientarea şi selecţia profesională, pregătirea cadrelor (calificarea sau recalificarea lor), organizarea timpului liber al muncitorilor, organizarea universităţilor populare pe lîngă uzine etc. reclamă, aşa cum s-a subliniat, prezenţa în întreprindere, alături de psiholog şi sociolog, şi a unui pedagog.

Pînă acum, la noi, acestei probleme nu i s-a acordat, se pare, nici o atenţie. Dacă, aşa cum am văzut, în ceea ce priveşte cercetarea psihologică şi sociologică în întreprinderile industriale, cel puţin formal, toată lumea îi recunoaşte necesitatea, cercetarea pedagogică în acest domeniu a fost lăsată în afara discuţiilor. După cum s-a văzut din capitolele anterioare, situaţia este cu totul nejustificată. Noi opinăm pentru utilizarea rezultatelor investigaţiei pedagogice în organizarea activităţii umane din cadrul întreprinderii.

Fireşte, în acest caz, pedagogului i se cere o pregătire specială, de care astăzi nu dispune. După cîte cunoaştem, secţia de pedagogie de pe lîngă Universitatea Bucureşti nu asigură o pregătire bine profilată a studenţilor. Mai mult, această pregătire nu este cîtuşi de puţin orientată spre domeniile practice ale activităţii sociale ; în cea mai mare parte, absolvenţii sînt repartizaţi în specialitatea secundară — profesori de limba română.

De aceea, ne exprimăm părerea că această secţie trebuie astfel restructurată, încît să fie în măsură să satisfacă nevoia de cadre specializate pentru cele mai importante domenii ale activităţii sociale practice : industrie, şcoală, activitate culturală de masă.

Dacă problemele de care am vorbit mai sus îşi vor găsi în curînd o rezolvare eficientă, ne putem aştepta în viitor să fie formate cadre de psihologi, sociologi şi pedagogi uzinali cu calificare adecvată.

Dar aceasta fiind o chestiune de perspectivă, credem că nu trebuie abandonată sau amînată crearea laboratoarelor uzinale de psihosociopedagogie. Întrucît ele se impun ca o necesitate prezentă, trebuie să ne gîndim la acoperirea cerinţelor de cadre, apelînd şi utilizînd pe cele existente. Desigur, problema respectivă nu poate fi rezolvată mecanic. Laboratorul uzinal de psihosociopedagogie nu poate fi încadrat cu oricine şi oricum.

În organizarea şi desfăşurarea activităţii ştiinţifice în cadrul laboratorului uzinal, din cele trei unghiuri de vedere menţionate — psihologic, sociologic şi pedagogic — trebuie să se ţină seama permanent de faptul că muncitorul este înainte de toate o personalitate cu individualitate specifică sau că trebuie format ca atare. De aceea, în nici un chip nu putem ignora (voit sau nu) viaţa sa socială de ansamblu. Pentru noi, muncitorul nu este doar cel ce produce cutare sau cutare piese, ci unul care produce pentru societatea socialistă şi pentru sine, în dubla calitate de producător şi de stăpîn al mijloacelor de producţie. Astfel, investigaţia psihosociologică se transformă într-o conlucrare

cu „subiectul”, subordonată aceluiaşi obiectiv unic: găsirea modalităţilor adecvate pentru îmbinarea cît mai armonioasă dintre interesele şi cerinţele individuale, pe de o parte, şi cele sociale pe de alta. Intrînd în sfera cercetării psihosociologice şi pedagogice, muncitorul trebuie să fie convins că aceasta nu este îndreptată împotriva lui, nu urmăreşte să-i submineze poziţia în cadrul ierarhiei relaţiilor sociale date, ci dimpotrivă, se face în interesul şi folosul său.

De aceea, considerăm necesară luarea anumitor măsuri, de natură să înlăture atît arbitrariul, cît şi lipsa de competenţă sau de pregătire.

Mai importante şi mai urgente ni se par următoarele două:

a. Crearea pe lîngă CEPECA — Otopeni, Institutul de psihologie al Academiei sau pe lîngă Universitate a unor cursuri de „specializare”, cu o durată de 3—6 luni.

Cursurile de specializare sînt necesare din două motive: primul — familiarizarea cursanţilor cu problematica psihosociologică şi pedagogică şi cu sarcinile ce revin astăzi investigaţiei psihosociologice şi pedagogice în întreprinderile industriale, al doilea, punerea la curent cu principiile metodologice şi procedeele practice actuale ale cercetării în domeniul psihologiei muncii, psihologiei inginereşti, psihologiei organizaţionale, sociologiei industriale şi didacticii de întreprindere.

b. Organizarea unor concursuri speciale pentru funcţiile de psiholog, sociolog şi pedagog. Ele ar urma să prevină încadrarea în funcţiile respective a unor persoane dinafara domeniilor specialităţilor considerate sau incompetente, deci, vor trebui să se aleagă, pe baza unor criterii bine stabilite, oamenii cei mai dotaţi pentru a desfăşura cu eficienţă teoretică şi practică reală investigaţia şi asistenţa psihosociopedagogică în cadrul întreprinderii.



În măsura în care, aşa cum s-a arătat, în cadrul întreprinderilor industriale există o sferă bine definită

de probleme şi sarcini de ordin psihologic, sociologic şi pedagogic, apare în mod evident necesitatea instituirii statutului corespunzător, a legiferării şi reglementării funcţiei de psiholog, sociolog şi pedagog uzinal. Este vorba, pe de o parte, de a se stabili cu maximum de precizie posibilă, rolul celor trei categorii de specialişti uzinali, adică, după definiţia clasică ceea ce au dreptul ceilalţi oameni să se aştepte de la ei şi *statutul* lor, adică ceea ce au ei dreptul să se aştepte de la ceilalţi, pe de altă parte, de a se fixa aceste drepturi şi îndatoriri într-un text de lege şi un regulament de aplicare, adică într-un *statut juridic*.

În cele ce urmează ne vom referi exclusiv la această ultimă formă de statut, numit, de regulă, şi *statut profesional*, prin care s-ar asigura cadrul oficial adecvat pentru crearea laboratorului uzinal de psihologie, sociologie şi pedagogie. După cum s-a arătat într-un capitol anterior, acesta ar urma să fie un „serviciu" cu individualitate distinctă în cadrul organigramei întreprinderii, delimitat de serviciul medico-sanitar sau de alte servicii. Pe linie administrativă, cel mai potrivit este ca laboratorul respectiv să depindă nemijlocit de conducerea superioară a întreprinderii, adică de Direcţie.

Întrucît în atribuţiile laboratorului uzinal de ştiinţe umaniste intră sarcini legate nemijlocit de organizarea şi optimizarea producţiei, considerăm indicat ca şeful laboratorului să facă parte de drept din comitetul de direcţie. El ar putea primi statut de consilier al directorului întreprinderii.

Activitatea laboratorului va fi, evident, integrată şi subordonată scopurilor generale ale conducerii întreprinderii şi optimizării funcţionalităţii ei — transformarea ei într-o unitate productivă rentabilă şi cu o „viaţă internă" perfect echilibrată şi armonizată, însă, pe această linie, este necesară delimitarea cu precizie a relaţiilor laboratorului cu conducerea întreprinderii. Respectiv, trebuie foarte bine stabilită, pentru diferite tipuri de probleme, ponderea şi valoarea informaţiei psihosociologice, alături de alte categorii de informaţie, în luarea deciziilor şi fixarea operaţiilor.

Laboratorul trebuie să desfăşoare o activitate continuă, iar nu de campanie, doar în anumite momente. Aceasta presupune ca el să aibă un plan concret, prin care să se stabilească un raport funcţional judicios între diferitele categorii de sarcini ce urmează a fi rezolvate: sarcini de asistenţă, de consultaţii, examinări şi reexaminări, expertize, sondaje şi anchete, experimente psihosociale, cercetări ştiinţifice etc. Acest plan elaborat pe baza unei documentări şi cunoaşteri concrete a sarcinilor şi problemelor din viaţa uzinei, trebuie să conducă la găsirea celor mai bune soluţii, din punct de vedere practic, şi la formularea unor generalizări de ordin teoretic care să contribuie la precizarea şi lărgirea principiilor şi metodelor tacticii şi strategiei activităţii de conducere. O parte din problemele care prezintă interes mai general pot fi centralizate la nivelul departamentelor sau ministerelor, asigurîndu-se în felul acesta cercetarea lor coordonată, prin intermediul mai multor laboratoare uzinale.

În toată activitatea sa, laboratorul preconizat în lucrarea de faţă se referă constant la *oameni*, la înclinaţiile, opiniile, conduitele lor; de aceea trebuie să se stabilească obligaţia de a se păstra „*secretul profesional*" — la fel ca în practica medicală — ori de cîte ori divulgarea lui poate prejudicia în vreun fel oarecare interesele materiale sau morale ale uzinei şi ale persoanelor implicate. De aici necesitatea elaborării unui *Cod de deontologie* pentru toţi cei care lucrează în laboratoarele uzinale de psihologie, sociologie şi pedagogie, în care să se cuprindă pe lîngă *normele juridice* din statutul care ne preocupă, *normele etice* ale activităţii lor profesionale. Societatea franceză de psihologie şi alte asociaţii profesionale similare au elaborat de mult astfel de coduri. (Vezi *anexa* la acest capitol).

Una din problemele principale legate de Statutul laboratorului uzinal de psihologie, sociologie şi pedagogie este aceea a stabilirii schemei lui de organizare. Este evident că un singur om nu poate să facă faţă complexului de sarcini care există într-o întreprindere. Deşi, să spunem, din lipsă de mijloace şi de cadre cu calificare corespunzătoare, munca de investigaţie psiho-

socială și educațională poate începe și cu o singură persoană, schema ca atare a laboratorului trebuie să prevadă mai multe posturi. Numărul lor trebuie, desigur, stabilit în funcție de mărimea întreprinderii, de specificul ei și de locul pe care-l ocupă în industria de ramură. Dar, întrucît există probleme de 3 categorii distincte — psihologice, sociologice și pedagogice—, rațional ar fi să se prevadă dintr-o dată, ca o măsură minimă, trei posturi. Fără îndoială, aceste posturi trebuie ocupate, așa cum am arătat, de specialiști cu studii superioare corespunzătoare, pe bază de concurs, sau prin repartiție guvernamentală pentru absolvenții din anul curent. Fiecare dintre ei are nevoie cel puțin de un cadru mediu (laborant, psihometrician, asistent social). Deci, pe lîngă psihologi, sociologi și pedagogi cu calificare superioară, laboratorul trebuie să cuprindă și posturi de laboranți, asistenți sociali, statisticieni, psihometricieni și altele.

În ceea ce privește salarizarea, este, desigur, necesar să se prevadă cel puțin 3 categorii : stagiar (primii trei ani de încadrare), definitivi și principali. Trecerea de la o categorie la alta trebuie să se facă pe baza unui concurs, ca și în institutele de cercetare sau în învățămîntul superior. Aceasta ar stimula preocuparea celor care lucrează în domeniul psihologiei, sociologiei și pedagogiei uzinale pentru continua ridicare a calificării profesionale. În cazul unor laboratoare mai mari, activitatea s-ar putea organiza pe sectoare : orientare și selecție profesională ; asistență și consultații ; organizarea timpului liber și distracțiilor ; opinie și relații interpersonale etc. Atunci apare o posibilitate nouă de diferențiere și apreciere valorică : funcția de șef de serviciu sau de secție.

Prin întreaga sa activitate, laboratorul uzinal de psihologie, sociologie și pedagogie trebuie să-și justifice existența din punct de vedere economic prin contribuția pe care trebuie s-o aducă la găsirea și elaborarea celor mai eficiente metode de raționalizare a muncii, iar social, prin soluțiile și recomandările menite să asigure un climat psihosociologic adecvat la nivelul colectivelor de muncă, și condițiile corespunzătoare

pentru dezvoltarea și manifestarea plenară, nestingherită a inițiativelor, capacităților și aptitudinilor omului.

Personalului de specialitate din cadrul laboratorului trebuie să i se stabilească cu claritate drepturile și obligațiile „statutare".

Printre drepturi ar putea fi consemnate următoarele : să-și exercite nestingherit toate atribuțiile funcției în care este încadrat ; să-și valorifice rezultatele cercetărilor științifice în publicațiile de specialitate și în buletinele științifice ale ministerelor de resort ; să efectueze stagii de specializare în țară și în străinătate în conformitate cu planul anual de perfecționare a cadrelor al ministerelor de resort ; să facă parte din asociațiile profesionale și științifice care au contingență cu preocupările sale ; să participe la manifestări științifice naționale și internaționale în conformitate cu profilul și nivelul pregătirii profesionale.

Ca obligații de bază, statutul ar trebui să includă, de exemplu : participarea directă, alături de ceilalți factori de investigație științifică și de conducere tehnico-administrativă, la sporirea continuă a randamentului activității de producție ; îndeplinirea la timp și în spiritul unei înalte răspunderi și exigențe a sarcinilor delicate și complexe care-i revin ; încadrarea în disciplina generală de muncă a uzinei ; participarea directă la organizarea și desfășurarea activităților cultural-educative și obștești din cadrul uzinei; înaintarea periodică către conducerea întreprinderii a unor studii informative și constatări cu caracter conclusiv și cuprinzînd propuneri și recomandări în legătură cu problemele cercetate ; păstrarea secretului profesional ; respectarea demnității persoanei umane, excluderea oricăror practici sau procedee care ar putea leza persoanele fizice sau morale de care se ocupă profesional ; obiectivitate și circumspecție îndeosebi atunci cînd acțiunea întreprinsă implică noțiuni relative ca : normal, anormal, adaptat, dezadaptat etc., aplicate la persoane și la raporturile interpersonale etc.

Ne exprimăm convingerea fermă că înființarea unor laboratoare uzinale complexe de psihosociopedagogie, încadrate cu personal corespunzător pregătit și care să-și desfășoare activitatea pe baza unui statut profesional clar, cu drepturi și obligații precise, ar constitui un factor de creștere a rentabilității întreprinderii și sporire a funcției sale social-educative de dezvoltare și realizare plenară a personalității muncitorului în societatea noastră socialistă.

ANEXĂ

Cod de deontologie[1]

Aplicaţiile practice ale psihologiei se multiplică. E tot mai îndepărtat timpul în care calitatea de psiholog desemna pur şi simplu pe toţi cei care posedau o cunoaştere fină şi nuanţată a semenilor lor.

Psihologia muncii (psihotehnică), psihologia învăţămîntului sau a educaţiei (psihopedagogie, psihologie şcolară), psihosociologie aplicată la viaţa grupurilor, la economie (publicitate sau vînzare), la informaţie, psihologie clinică, terapeutică sau medicală, tot atîtea domenii în care psihologul specializat utilizează astăzi descoperirile izvorîte din practică sau din cercetările ştiinţifice.

Acţiunile profesionale ale psihologilor iau ca obiect persoana. Deci, ele pun probleme de scopuri şi de mijloace care nu pot fi rezolvate decît prin referire la valori etice. Exigenţa aceasta a fost formulată de mai multe ori de moralişti. Ea a avut adesea răsunet în public.

Respectul demnităţii persoanei, a vieţii sale particulare, a intereselor, a libertăţii sale, constituie conţinutul esenţial al acestei revendicări legitime.

[1] Reprodus după J. Bonnaire, *Les méthodes de la psychologie industrielle dans le choix des hommes* (Metodele psihologiei industriale în alegerea oamenilor), în *Techniques modernes de choix des hommes*, par Bonnaire, Kramer etc., Paris-Bruxelles, Les Editions d'Organisation, 1965, pp. 84–87.

Sînt numeroşi psihologi care formulează ei înşişi aceste exigenţe morale şi care aspiră să le precizeze sub forma unor reguli de conduită profesională. De aceea, prezentul cod deontologic al psihologilor a fost elaborat de membrii Societăţii franceze de psihologie.

Această societate ştiinţifică, datînd din 1901, al cărui sediu este la Sorbona, reuneşte cercetători, profesori şi practicieni de psihologie în scopul (articolul prim al statutelor societăţii) de a „favoriza studiul şi soluţionarea problemelor teoretice şi practice pe care le pun progresele acestei ştiinţe şi ale aplicaţiilor ei". A fost deci natural ca societatea să pună printre preocupările ei stabilirea unui cod deontologic.

Textul principiilor acestui cod a fost adoptat de către ultimul congres anual al societăţii, din 7 mai 1961. Cu începere din acea zi, el angajează deci moral pe toţi membrii Societăţii, care trebuie să i se conformeze în conduita lor profesională.

PRINCIPII GENERALE DE DEONTOLOGIE

0. Domeniu de aplicare

0. 0. Textul acesta este destinat să servească drept regulă de conduită profesională membrilor Societăţii Franceze de Psihologie. El va putea servi de asemenea oricărei persoane îndeplinind, în întreaga sa activitate sau numai în parte, funcţii profesionale de psiholog.

0. 1. Psihologul are responsabilitatea de a face să fie respectat prezentul cod de către profesioniştii în formare şi de auxiliarii care depind de el.

0. 2. Se recomandă psihologului de a face cunoscute cît mai larg posibil regulile deontologice ale profesiei sale.

1. Etică

1. 0. În exercitarea profesiei sale, psihologul îşi interzice orice act sau cuvînt care loveşte în demnitatea persoanei umane.

1. 1. Psihologul acţionează într-o societate care posedă în mod necesar norme etice explicite sau implicite. În exercitarea profesiei sale, acestea îi apar ca elemente obiective ale situaţiei. În orice împrejurare, el se referă la etica profesiei sale de psiholog, mai ales atunci cînd se loveşte de conflicte sau de dificultăţi de interpretare a acestor norme.

1. 2. El este conştient de necesitatea de a fi obiectiv şi circumspect, în special atunci cînd acţiunea lui face să intervină noţiuni relative ca : normal, anormal, adaptat, dezadaptat etc. aplicate la persoane şi la raporturile interpersonale.

2. Secret profesional

2. 0. Ca toţi cei care sînt în situaţia, cu ocazia activităţii lor profesionale, de a afla secrete privind persoanele fizice sau morale, psihologul este supus regulii secretului profesional.

2. 1. Această regulă trebuie să se aplice în condiţii analoge celor definite de articolul 378 din Codul penal.

2. 2. În special se aminteşte că secretul se extinde, în domeniul particular al persoanelor, la tot ceea ce psihologul „a văzut, auzit sau înţeles" în cursul practicii sau a cercetărilor sale.

2. 3. Secretul trebuie respectat atît în cuvinte cît şi în păstrarea şi difuzarea documentelor. Psihologul trebuie să facă astfel încît documentele rezultate din munca sa (concluzii, dări de seamă, rapoarte, expuneri etc.) să fie totdeauna redactate, reprezentate şi clasate în aşa fel încît acest secret să fie păstrat.

2. 4. În afara cazurilor de obligaţie legală, psihologul nu poate fi dezlegat de secretul său de nimeni, nici chiar de acei pe care acest secret îi priveşte.

3. Respectarea aproapelui

3. 0. Psihologul trebuie să-şi interzică orice act sau orice cuvînt susceptibile de a vătăma persoanele fizice sau morale de care se ocupă profesional. Ori de cîte

ori îi este cu putinţă, el le ajută în limitele competenţei sale practice.

3. 1. A fortiori, psihologul nu trebuie să se folosească de mijloacele sale profesionale pentru a-şi asigura avantajele personale vătămătoare altora.

3. 2. Psihologul trebuie să se păzească de a restrînge autonomia semenului şi în special posibilităţile acestuia de informare, libertatea sa de judecată şi de decizie.

3. 3. Cînd psihologul, în activitatea sa profesională, se găseşte în prezenţa unor interese divergente, el îşi orientează intervenţiile în aşa fel încît să evite vătămarea părţilor în cauză.

3. 4. Psihologul trebuie să fie atent la consecinţele directe şi indirecte ale intervenţiilor sale şi, între altele, la utilizarea acestora de către terţi.

4. Ştiinţă

4. 0. Fiecare psiholog, oricare i-ar fi specialitatea (cercetare, practică sau învăţămînt) trebuie să se informeze neîncetat de progresele disciplinei sale. El ţine seama de ele în munca sa şi se străduieşte să contribuie la aceste progrese. Trebuie deci să accepte toate regulile, exigenţele şi servituţile pe care le impune munca ştiinţifică.

4. 1. Fiecare psiholog se străduieşte să caute şi să aplice criterii şi metode comunicabile şi controlabile ştiinţific, limitînd astfel apelul la principiul autorităţii.

4. 2. Conform uzanţelor ştiinţifice, are grijă să comunice cunoştinţele sale cît mai complet posibil, cu exactitate şi veracitate.

5. Autonomie tehnică

5. 0. Psihologul trebuie să-şi asigure autonomie în folosirea tehnicilor sale.

5. 1. El trebuie să refuze orice angajament pe care starea prezentă a tehnicilor nu-i permite să şi-l ia.

5. 2. El nu lasă în seama nepsihologilor grija şi responsabilitatea alegerii metodelor pe care le foloseşte.

6. Independenţa profesională

6. 0. Psihologul nu trebuie să accepte condiţii de muncă ce ar lovi în independenţa sa profesională, adică l-ar împiedica să aplice principiile deontologice enunţate în prezentul cod.

6. 1. El trebuie să facă respectată independenţa sa profesională, oricare ar fi poziţia sa ierarhică în cîmpul muncii.

6. 2. Fiecare psiholog are datoria să-şi susţină confraţii în apărarea independenţei lor.

Încheiere

După o introducere menită să deschidă pentru cititori perspectiva teoretică și practică a analizelor făcute în această carte, s-au dezbătut, rînd pe rînd, problemele psihologiei muncii (ale psihotehnicii) și ale psihologiei inginerești (ale ergonomiei), ale psihologiei sociale industriale (relații interpersonale, echipe de muncă, organizare și conducere, atitudini și opinii), ale sociologiei industriale (structuri, funcțiuni și conexiuni) și ale pedagogiei industriale (învățămînt profesional și forme de calificare în perioadele de muncă), la nivelul laboratoarelor uzinale de științe social-umanistice pe care le preconizăm. Concluziile practice care se desprind din aceste materiale pot fi rezumate în cîteva enunțuri principale :

1. Întreprinderile industriale moderne sînt prea complexe și prea avansate ca să mai poată fi conduse cu eficiență corespunzătoare prin metode strict empirice sau de bun simț.

2. De aceea, ele fac apel tot mai sistematic la sprijinul științei, sub forma organizatorică a unor *laboratoare uzinale.*

3. Primele laboratoare uzinale s-au referit, cum era de așteptat, la probleme de ordin tehnologic (mecanică, energetică, chimie, fizică, electronică etc.), deci la domeniul științelor naturii și tehnicii sub forma lor concretă, aplicativă.

4. Astăzi aceste laboratoare sînt din ce în ce mai necesare, întrucît întreaga dezvoltare a economiei industriale se bazează pe progresele științei, dar ele nu pot contribui decît la rezolvarea unora din aspectele fundamentale ale întreprinderilor industriale. Aspectele *social-umane* nu sînt și nu pot fi abordate și cu atît mai puțin rezolvate științific de nici unul dintre ele.

5. Deci este nevoie de înființarea unor laboratoare adecvate, *laboratoare de științe social-umanistice*, în măsură să cerceteze problemele social-umane ale întreprinderilor industriale și să contribuie, prin propuneri științific elaborate, la rezolvarea lor.

6. Nu este vorba de problemele social-umane industriale de mare generalitate sau cu caracter limitat în timp, care pot fi cercetate de institutele centrale de specialitate și rezolvate o dată pentru totdeauna, nici de soluțiile cu sferă mare de aplicabilitate și durabilitate, care pot fi preconizate tot de aceleași institute.

7. E vorba de acele probleme social-umane care se ridică mereu, în viața de zi de zi a uzinelor, sub forme specifice locale, adeseori imprevizibile, cu care sînt confruntate în cele mai variate moduri forurile de conducere ale uzinelor și care trebuie rezolvate fără posibilitate de amînare.

8. În lumina științelor sociale și umanistice care ne preocupă, aceste probleme țin de domeniul a patru discipline mai importante : psihologia muncii, psihologia socială industrială, sociologia industrială și pedagogia profesională, care îmbrățișează în cîmpul lor de preocupări toate momentele și aspectele principale ale oamenilor (indivizi și colectivități) din întreprinderi.

9. Psihologia muncii este în măsură să studieze și să rezolve toate problemele ridicate de raportul dintre *om și mașină*, fie în înțelesul adaptării oamenilor la mașină și, în general, la condițiile de muncă specifice industriilor moderne, inclusiv automatizarea, fie în înțelesul adaptării mașinii și, în general, a proceselor și condițiilor tehnice-materiale de producție la posibilitățile și nevoile oamenilor.

10. Cele două preocupări de bază ale psihologiei muncii au dus la dezvoltarea unor ramuri foarte specializate, cu o mare capacitate metodologică de cercetare și rezolvare, care au primit diferite denumiri, dar în esență coincid cu *psihologia personalului* (știința orientării, selecției, repartizării, evaluării și promovării profesionale) și *psihologia inginerească* (știința construirii mașinilor și instalațiilor industriale, eventual a corectării lor în funcție de factorii fiziologici și psihologici, adică de capacitatea efectivă a celor care le utilizează).

11. În întreprinderile noastre industriale, problemele de personal sînt tratate adesea strict birocratic de servicii sau birouri complet lipsite de pregătire științifică de specialitate, ceea ce nu înseamnă numai o rămînere în urmă față de serviciile similare de nivelul cel mai avansat pe plan mondial, dar și o pierdere incalculabilă care se reflectă în gradul de dezvoltare a producției industriale și a rentabilității economice și sociale. Psihologii specializați în probleme de personal pot contribui la remedierea radicală a acestei situații.

12. În institutele și serviciile noastre de proiectări, ca și în unele servicii de protecție a muncii etc, există preocuparea de a adapta mașinile, instalațiile, procedeele, tehnologice, locurile de muncă, microclimatul industrial, transporturile, pauzele etc. la cerințele fiziologice și psihologice ale oamenilor muncii, dar ea se face deocamdată aproape numai de către ingineri, fără concursul fiziologilor și psihologilor, adică la un nivel cvasiempiric, de diletantism și improvizație. Prezența unor experți în domeniul psihologiei inginerești sau al ergonomiei în institutele de proiectări industriale și în uzine ar remedia deci aceste neajunsuri, cu efecte dintre cele mai sigure și mai avantajoase atît sub raport economic, cît și sub raport social-uman (ca lichidarea uzurii umane, a cheltuielii inutile sau păgubitoare de energie neuropsihică, prevenirea și deci eliminarea cvasitotală a accidentelor de muncă etc.).

13. Problemele social-umane ale întreprinderilor industriale nu se restrîng la cele ridicate de raporturile

dintre om şi maşină (om şi condiţiile tehnice-materiale de muncă), ci apar, tot atît de frecvent şi pregnant, pe baza relaţiilor între oameni. Aşa sînt raporturile interpersonale, de la om la om şi cele dintre individ şi grup : ale individului cu colectivul din care face parte, ale colectivului cu fiecare membru component în parte, ale colectivului cu conducătorul său, ale conducătorului cu colectivul pe care îl conduce, ale conducătorului cu fiecare din colaboratorii săi etc. — la nivelul grupurilor primare (ale celor care-şi desfăşoară munca împreună prin contact direct de la om la om). Aceste raporturi sînt amplificate şi deci complicate considerabil prin faptul că o întreprindere are foarte multe grupări paralele, interferente, suprapuse, concentrice etc., care duc la o reţea complexă de relaţii indirecte, de grupuri secundare (în care oamenii au contacte de ordin instituţional, prin diferite verigi intermediare, cum sînt relaţiile muncitorilor cu şeful de echipă sau cu maistrul, cu şeful de atelier sau de secţie, dar şi cu inginerul-şef, cu şeful serviciului de personal ş.a.m.d., pînă la directorul general). Toate aceste relaţii interpersonale sînt studiate de o ramură specială a psihologiei, care aparţine în acelaşi timp şi sociologiei : *psihologia socială industrială* sau *psihosociologia industrială*.

14. Din psihosociologia industrială s-au desprins treptat, din cauza importanţei fenomenelor psihosociale la care se referă şi a necesităţii unor metodologii speciale, o ramură care se ocupă exclusiv de *grupurile mici*, de la cele de muncă, de intervenţie, de pază etc., pînă la cele consultative şi de conducere : grupuri de experţi, colective de consilieri, comitete de direcţie, consilii de administraţie etc., numită *dinamica grupurilor*, iar uneori *microsociologie* ; o ramură care se ocupă de aspectele psihosociale ale organizării întreprinderilor, ale organizării ştiinţifice a producţiei şi a muncii, a secţiilor de producţie şi serviciilor administrative, ale raţionalizării, birocratizării, centralizării şi descentralizării, ale stratificării şi mobilităţii uzinale etc., numită *psihosociologia organizării* sau *psihologie organizaţională* ; o ramură şi mai specializată, dedicată aspec-

telor psihosociale ale *conducerii*, de la cea de vîrf (ministerială, direcţia generală etc.), pînă la ultimele eşaloane (maiştri, şefi de echipă), cum sînt problemele autorităţii, deciziei, planificării, coordonării, comandei, controlului etc., cunoscută sub numele de *psihosociologia conducerii* sau *psihologia direcţională*; psihologia socială industrială păstrîndu-şi în continuare, mai ales problemele relaţiilor umane şi alte cîteva probleme intrate treptat în cîmpul ei de investigaţie.

15. Dintre problemele din această ultimă categorie trebuie amintite mai ales cele ridicate de atitudinile, opiniile şi conduitele oamenilor faţă de întreprinderile industriale, atît ale celor care fac parte, la diferite nivele, din cadrul lor, cît şi ale celor care vin, într-un fel sau altul, în contact cu ele; cei din forurile tutelare, furnizorii, clientela, populaţia din localităţile industriale şi din împrejurimi. Foarte rodnic s-a dovedit studiul atitudinilor şi opiniei oamenilor din întreprinderi, pe modelul sondării opiniei publice, operaţii periodice sau ocazionale privind toate problemele principale pe care le are de înfruntat o întreprindere industrială modernă. O conducere uzinală eficientă nu se poate desfăşura potrivnic atitudinilor şi opiniilor colaboratorilor ei; deci este de cea mai mare însemnătate posibilă să le cunoască, să ţină seama de ele în cazul că sînt întemeiate, să ducă muncă de lămurire şi chiar de reeducare ori de cîte ori sînt nefundate. Sondajele de opinie au devenit un instrument atît de important al oricărei conduceri de tip modern, încît tendinţa actuală este ca studiul atitudinilor şi opiniilor sociale să se constituie într-o independenţă a psihologiei sociale.

16. În ceea ce priveşte studiul conduitelor industriale sau, într-un sens mai restrîns, al comportamentului industrial, al modului în care se integrează oamenii într-o întreprindere, a modului în care înţeleg să-şi desfăşoare activitatea, a modului în care participă la problemele întreprinderii, ca şi a motivaţiei (adică factori care îi determină să procedeze într-un fel sau altul), a sistemului de cointeresare materială şi morală, a combaterii şi modificării conduitelor negative etc., el capătă astăzi o pondere tot mai mare-

devenind o preocupare majoră a psihologiei sociale industriale.

17. Tot de domeniul psihologiei sociale industriale țin unele probleme de psihologia colectivităților, cunoscute sub numele de moralul întreprinderii, climatul ei psihosocial (climatul industrial), starea de spirit, spiritul de „corp", orgoliul firmei etc. O întreprindere poate avea un moral ridicat, ceea ce o ajută să întîmpine eventuale dificultăți cu calm și fermitate, dar poate avea și un moral scăzut, ceea ce echivalează cu o capacitate redusă de luptă, cu o demobilizare. Ea poate avea un climat pașnic, îngăduitor, tolerant și liniștitor, dar și un climat furtunos, de continuă frămîntare, tensiune, neliniște; un climat prea rece, înghețat, altul prea cald, prea fierbinte; un climat rațional, calculat, prudent, prevăzător sau un climat irațional, necalculat, imprudent, aventurier; un climat rutinar, conservator, automatizat sau un climat inovator, îndrăzneț, avîntat ș.a.m.d. Psihologia socială dă o atenție tot mai mare acestor probleme, pentru că există, fără îndoială, climate sociale bune și climate sociale rele, climate prielnice și climate neprielnice atît din punct de vedere economic, cît și din punct de vedere uman, încît ele nu pot fi trecute cu vederea.

18. În toate aceste probleme de psihologie socială industrială, în întreprinderile noastre nu se face încă aproape nimic, din lipsă de specialiști în măsură să le cerceteze și să le rezolve la nivelul concret, cerut de împrejurări, după reguli științifice bine stabilite și temeinic verificate. Unica soluție de a înlătura lipsa aceasta este înființarea unor *laboratoare uzinale de psihologie socială*, anume organizate și orientate spre acest obiectiv.

19. În afară de raporturile dintre om și mașină și cele dintre oameni ca atare (interpersonale), există în orice întreprindere industrială raporturi importante de natură organizațională și instituțională, raporturi între diferitele unități de producție, servicii, birouri, laboratoare, între ele și cu nivelele de conducere sau cele de execuție, reglementate de legi, hotărîri, statute,

norme, uzanţe, obiceiuri etc., care sînt de resortul *sociologiei*. De acelaşi domeniu de cercetare şi rezolvare ţin problemele încadrării întreprinderilor industriale în unităţi economice superioare sau tutelare, cum sînt la noi centralele industriale şi ministerele economice, apoi economia naţională, statul şi societatea în totalitatea lor, inclusiv conexiunile multiple ale industriei cu ştiinţa, cultura, morala, dreptul etc. În general, *sociologia industrială* are foarte multe probleme *comune* cu psihologia socială industrială, cu deosebirea că le abordează dintr-un punct de vedere deosebit, organizaţional, instituţional, impersonal, fără o raportare constantă la indivizii implicaţi în formularea şi dezlegarea lor, de aceea stăruim mai puţin asupra lor.

20. Pînă acum n-au existat la noi *laboratoare uzinale de sociologie*, şi există încă foarte puţine şi în alte părţi ale lumii, de aceea conţinutul lor este mult mai puţin precizat decît al laboratoarelor de psihologia muncii, care au o istorie relativ lungă şi a celor de psihologie socială industrială, foarte răspîndite în zilele noastre, — dar chiar propriile noastre cercetări ne-au dus la concluzia că ele sînt foarte necesare şi vor deveni tot mai necesare, cu cît vom înainta în procesele industrializării, condiţie primordială a dezvoltării socialiste a societăţii noastre.

21. În afară de problemele sociale implicate în orice sistem de organizare, conducere şi coordonare, care sînt foarte bine determinate de ştiinţa organizării, mai ales pentru întreprinderile industriale, chiar dacă nu sînt pe deplin elucidate, subliniem în chip special *problemele sociale* în sens restrîns, care se referă la situaţia oamenilor în cadrele vieţii sociale, a destinului uman determinat de împrejurările sociale, cum sînt, pe plan industrial, specializarea excesivă, care mutilează fiinţa umană, birocratizarea excesivă, care o despersonalizează, reglementarea excesivă, care îi anihilează iniţiativa şi creativitatea, subiectivismul şi voluntarismul unora din conducătorii de întreprindere, ceea ce duce la arbitrar şi anarhic; brutalitatea unora dintre măsurile luate, care pun în discuţie demnitatea şi libertatea umană etc., cu consecinţe sociale foarte variate, dar

de regulă negative, vătămătoare. Condiţiile proaste de lucru (mediul nociv sau periculos), condiţiile proaste de trai (locuinţe insalubre, transporturi deficiente, alimentaţie iraţională), familie grea sau dezorganizată (bolnavi incurabili, număr mare de copii nevîrstnici, divorţuri), venituri sub minimum de trai civilizat din diferite motive, alcoolismul, morbiditatea, asteniile nervoase, ignoranţa etc., devin la noi tot mai rare, dar nu înseamnă că au dispărut. Ele mai constituie *probleme sociale*, şi nici o ştiinţă nu este mai competentă să le studieze în toată complexitatea lor, în toate implicaţiile şi consecinţele lor economice şi umane decît *sociologia*. De reamintit în chip special problema socială a femeii salariate, concomitent lucrătoare, soţie, mamă, gospodină.

22. Un capitol special al cărţii de faţă se ocupă de problema pregătirii profesionale, de calificarea şi educaţia personalului din întreprinderi, de la treptele şcolare, anterioare angajării, pînă la treptele înaintate, ale celor care au nevoie de împrospătarea şi îmbogăţirea cunoştinţelor şi procedeelor de muncă, de perfecţionarea sau restructurarea lor profesională, după cerinţele tot mai avansate şi deci mai schimbate ale progresului tehnico-ştiinţific. Necesitatea formării profesionale necontenite, a *educaţiei permanente*, în zilele noastre este unanim recunoscută. Ceea ce nu am subliniat poate cu destulă tărie este că, în împrejurările industriale actuale, nici una dintre problemele socialumane dezbătute sau cel puţin menţionate în cartea noastră, capitol de capitol, nu se poate rezolva satisfăcător fără acţiuni *cultural-educative* corespunzătoare. Problema are o importanţă covîrşitoare, încît trebuie reţinută şi tratată ca atare.

23. Metodele ştiinţifice de orientare, selecţie, repartizare şi promovare profesională nu dau rezultate dacă cei chemaţi să ţină seama de datele obţinute cu ajutorul lor, fie foruri de conducere (cei care fac numirile, încadrările şi promovările), fie cei direct interesaţi (solicitanţi, candidaţi) nu sînt convişi de necesitatea şi eficienţa lor. Se pune deci tot mai insistent problema pregătirii selecţionatorilor, paralel cu a lămuririi

adecvate a celor supuşi selecţiei, misiune educativă pe cît de necesară pe atît de grea şi de lungă durată.

24. Problema relaţiilor umane, a stilului de conducere, a disciplinei de plan, a folosirii integrale a orelor de muncă, a respectului faţă de avutul obştesc, a conştiinţei profesionale, a ataşamentului faţă de întreprindere, a păstrării secretului de stat, a executării conştiincioase a sarcinilor primite şi altele asemănătoare, uşor de identificat sînt, în ultimă analiză, *probleme de educaţie*.

25. În întreprinderile noastre sînt foarte mulţi *educatori* (care nu sînt însă şi pedagogi) şi, prin natura împrejurărilor, fiecare om este un educator pentru ceilalţi, dacă n-ar fi decît prin puterea exemplului, dar ne lipsesc aproape complet profesionişti de înaltă calificare în domeniul instrucţiei şi educaţiei profesionale, experţi în problemele de acest gen, aşadar pedagogi sau didacticieni industriali. Personalul care încadrează serviciile sau birourile de învăţămînt ale întreprinderilor este adesea necalificat pentru exercitarea sarcinilor care îi revin. Necesitatea unor *laboratoare de didactică profesională* este cu atît mai stringentă.

26. În urma celor înfăţişate, colectivul nostru propune, după numeroase cercetări în teren şi o matură chibzuinţă, înfiinţarea unor *laboratoare uzinale* menite să cerceteze şi să contribuie la rezolvarea problemelor *social-umane* curente, de fiecare zi, ale întreprinderilor industriale, care nu pot fi rezolvate pe altă cale. Natura complexă, multilaterală a acestor probleme, obligă la preconizarea unor laboratoare *multidisciplinare*, în acelaşi timp de *psihologie*, *sociologie şi pedagogie*, ştiinţe strîns legate una de alta şi care nu pot da socoteală de întreaga realitate social umană şi cu atît mai puţin să rezolve problemele cele mai de seamă şi cele mai urgente de acest gen, decît împreună, în colaborare. Un asemenea sistem de laboratoare se experimentează în prezent la Combinatul Chimic Făgăraş.

27. Sîntem de părere că pentru întreprinderile industriale mici, de ordinul sutelor de salariaţi, nu este nevoie decît de un singur *laborator*, încadrat cu cîte un psiholog, un sociolog, şi un pedagog, din care cel puţin unul să fie suficient de iniţiat şi în problemele de psi-

hologie socială. În cazuri excepționale, în care s-ar găsi persoane cu o pregătire multilaterală, de exemplu un psiholog cu pregătire pedagogică, un sociolog cu pregătire psihologică etc., numărul cadrelor amintite poate fi redus chiar la doi. Sub această cifră minimală nu ar trebui să se scadă decît în cazul industriilor foarte mici, de ordinul zecilor de salariați, fenomen care devine tot mai rar.

28. Pentru întreprinderile mari, de ordinul miilor de salariați, pentru uzinele propriu-zise, sîntem de părere că vor fi necesare mai multe laboratoare, din ce în ce mai specializate, în funcție de numărul salariaților și de complexitatea reală a problemelor depistate. În toate aceste cazuri sînt absolut necesare cel puțin trei laboratoare, unul de *psihologie*, unul de *sociologie*, fiecare încadrat cu un număr egal de psihologi și sociologi industriali, și unul de *pedagogie industrială* sau *didactică profesională*. În întreprinderile industriale complexe, cum sînt combinatele, trusturile etc., ca și în cele care doresc să-și rezolve cît mai integral posibil problemele social-umane, sînt necesare mai multe laboratoare, unul de *psihologie* (împreună cu psihologia inginerească), unul de *sociologie* (împreună cu psihologia socială), și unul de *pedagogie*, iar în cazul optim, cîte un laborator separat de *psihologie socială*, și altul de *psihologie inginerească*, așa cum se experimentează în prezent la Combinatul Chimic Făgăraș. Fiecare laborator ar urma să fie încadrat după nevoi și posibilități cu un număr corespunzător de specialiști.

29. În ipoteza că ar lua ființă mai multe laboratoare de științe social-umanistice, ar urma să fie grupate într-un singur *serviciu*: „serviciul de cercetări psihologice, sociologice și pedagogice", condus de un șef de serviciu cu titluri universitare superioare (doctorat) sau vechime mare în specialitate (minimum zece ani), ajutat de șefii de laboratoare, tot titrați universitari (licență și minimum cinci ani vechime) și de alți specialiști, din care o parte poate fi și cu studii medii (laboranți, psihometricieni, asistenți sociali etc.). Serviciul acesta va trebui dotat cu local, aparatură, bibliotecă, mobilier specific și încadrat în afară de

experţi, de un bibliotecar, un secretar, dactilografă etc. Recrutarea şi promovarea specialiştilor prin concurs, încredinţat tot unor specialişti de grad mai înalt, va elimina în mod simţitor hazardul sau bunul plac în încadrarea laboratoarelor preconizate.

30. Serviciul uzinal de cercetări psihologice, sociologice şi pedagogice ar trebui să fie în aşa fel legiferat şi reglementat, încît să poată funcţiona în cele mai bune condiţii posibile, cu maximă eficienţă. De aceea este necesar să fie cît mai independent cu putinţă, în înţelesul să depindă administrativ numai de comitetul de direcţie al intreprinderii, din care să facă parte de drept şi şeful acestui serviciu şi să desfăşoare, asemenea serviciilor medicale, o activitate ştiinţifică (nu şi administrativă) controlată exclusiv de specialişti de grad superior, după un *statut* profesional propriu, care să stabilească cu cea mai mare precizie posibilă toate drepturile şi îndatoririle profesionale, şi un regulament special de organizare şi funcţionare. Pentru a se elimina conflictele de atribuţii şi ştirbirea autorităţii forurilor de conducere (a direcţiei), obligate să ţină seama de date mult mai complexe decît cele „umanistice", este de preferat ca toate avizele, deci nu numai studiile şi referatele acestui serviciu, să aibă un caracter consultativ, exceptînd unele operaţii de strictă specialitate, rămînînd ca răspunderea finală să revină forurilor de decizie.

31. Se înţelege de la sine că laboratoarele uzinale de psihologie, sociologie şi pedagogie nu pot funcţiona fără nivele ierarhice corespunzătoare la trusturi, la centralele industriale şi la ministerele economice. Deci, se pune problema unor unităţi de profil asemănător, dar de grad mai înalt. Organizatoric, ar fi de preferat, evident, să se înceapă de sus în jos, de la unităţi constituite în cadrul ministerelor, apoi treptat spre centrale şi întreprinderi. Numai aşa s-ar asigura unitatea de concepţie şi organizare. La rîndul lor, aceste unităţi superioare ar trebui subordonate din punct de vedere tehnico-ştiinţific unui singur for, cum ar fi un Institut sau Centru de psihologie, sociologie şi pedagogie pe lîngă Ministerul Muncii, Consiliul de Cercetări Ştiinţifice, Consiliul Supe-

rior Economic sau oricare for guvernamental asemănător. Soluția concretă este o problemă de simplă oportunitate, esențial este să existe un *for științific central* care să asigure metodologia și tehnicitatea științifică a laboratoarelor uzinale care ne preocupă și unități restrînse de îndrumare și control la nivelul ministerelor economice al trusturilor și al centralelor industriale. Firește, problema în toate detaliile ei organizatorice depășește preocupările scrierii de față. Ceea ce am dorit să demonstrăm este numai necesitatea urgentă a unor *laboratoare uzinale de psihologie, sociologie și pedagogie*, organizate în așa fel încît cele trei specialități să se desfășoare într-un fel sau altul împreună, deci multidisciplinar, și să abordeze problemele social-umane industriale în chip multilateral, din toate punctele de vedere esențiale.

32. În sfîrșit, nu pot fi evitate nici problemele pe care le ridică pregătirea și selecția celor trei categorii de specialiști sau experți în problemele social-umane ale intreprinderilor industriale. După opinia noastră, secțiile de psihologie, sociologie și pedagogie din actualele Facultăți de filozofie, atîtea cîte sînt (numai la Universitatea din București și Cluj, parțial la Iași și alte universități), nu i-ar putea pregăti decît cu foarte mare întîrziere și foarte multe dificultăți. După noi, problema aceasta este atît de importantă pentru dezvoltarea industriei și deci pentru întreaga economie națională, încît nu ezităm să propunem înființarea unui *institut special de științe umanistice industriale* (psihologie, psihosociologie, sociologie și pedagogie) care să pregătească într-un timp scurt, după un program adecvat și cu metode corespunzătoare aceste categorii de specialiști uzinali. (Bineînțeles, în cadrul unui astfel de institut ar putea funcționa secții pentru pregătirea altor categorii de „umaniști economici" : psihologi, sociologi și pedagogi comerciali, agricoli, de transporturi etc.). Dacă înființarea unui astfel de institut nu va fi posibilă, atunci nu rămîne decît o singură soluție realistă : organizarea unor forme de învățămînt postuniversitar, pe care l-ar putea asigura *Cepeca-Otopeni*, nu singur, prin mijloace proprii, ci

neapărat în colaborare cu Institutul de Psihologie al Academiei, Institutul de Științe Pedagogice și alte institute de specialitate. Nici în această privință nu ne gîndim să depășim formularea unor simple sugestii. Rezolvarea practică a problemei ne depășește complet.

33. Documentul acesta științific, pregătit de colectivul nostru exclusiv cu gîndul la dezvoltarea optimă a întreprinderilor noastre industriale nu a fost conceput nici un moment decît ca o simplă *bază de discuție*. El înfățișează *opiniile* unui grup de cercetători științifici, specializați în domeniul psihologiei muncii, al psihologiei sociale industriale, sociologiei economice și al pedagogiei profesionale, privite toate mai ales în lumina științei organizării. Publicăm aceste opinii în speranța că vor fi de folos țării noastre, chiar dacă nu vor fi acceptate decît în parte sau nu vor servi decît pentru a fi înlocuite cu altele mai bune. Esențial este, să se găsească o cale, mijloacele cele mai adecvate prin care științele înfățișate să fie utile industriei de la noi, economiei naționale, patriei noastre socialiste.

Résumé

Le présent ouvrage, initié par les EDITIONS SCIENTIFIQUES, intitulé le *Laboratoire usinal de psychologie, sociologie et pédagogie*, rédigé par un collectif de spécialistes, sous la direction de Traian Herseni, chef de la Section de Psychologie sociale de l'Institut de Psychologie de l'Académie de la République Socialiste de Roumanie, constitue une argumentation bien fondée en faveur de la création des laboratoires interdisciplinaires des sciences sociales — humaines dans les entreprises industrielles. Le point de départ des auteurs est une expérience nationale ancienne de certains laboratoires d'orientation et de sélection professionnelle, expérience qui a donné des résultats remarquables dans la période entre les deux guerres mondiales et qui est en train d'être reprise et généralisées actuellement. Selon les opinions du collectif, formées sur la base de recherches effectuées pendant longtemps sur le terrain même, les laboratoires usinaux de psychologie ne peuvent pas se limiter uniquement à l'orientation, la sélection, la répartition, la caractérisation et promotion des cadres, mais ils doivent s'occuper aussi, en mesure égale, de l'organisation des lieux de travail, de l'adaptation des machines et des installations aux besoins et aux possibilités des hommes (ergonomie de conception et de correction). Un groupe de psychosociologues industriels démontre encore la nécessité de créer, à côté des laboratoires de psychologie, des laboratoires de sociologie et de psychologie sociale, pour les problèmes qui se posent par les relations humaines, celle d'organisation, de direction, du milieu social et culturel (les rapports entre les conditions de travail et celles d'existence) etc.

De commun accord avec un spécialiste dans le domaine de la pédagogie industrielle, tous les auteurs sont unanimes à considérer que les

problèmes de la qualification professionnelle sont devenus, de nos jours, tellement importants qu'ils ne puissent être résolus que par l'assistance permanente des pédagogues usinaux. Par conséquent, ils préconisent, à coté des laboratoires mentionnés, en même temps aussi un laboratoire usinal de pédagogie, tous les trois devant former, selon le nomenclateur de Roumanie, un *Service* usinal de psychologie, sociologie et pédagogie.

Vu que les auteurs déploient leur activité de recherche scientifique dans les différentes entreprises industrielles, ils ont proposé à l'une d'elles, à savoir au Combinat chimique de Făgăraş, d'expérimenter le nouveau modèle de laboratoires usinaux avant de proposer l'extesion de ce modèle à d'autres entreprises. La direction de ce Combinat étant d'accord avec cette suggestion, a crée à partir du 1er mai 1969, un Service de psychologie, sociologie et pédagogie disposant de cinq laboratoires: 1. le Laboratoire de psychologie, 2, le Laboratoire de psychologie sociale, 3. le Laboratoire de sociologie, 4. le Laboratoire de pédagogie, 5. le Laboratoire d'ergonomie (dans le sens de human engineering). Les laboratoires 1 et 5 sont dirigés à titre expérimental par le dr. I. M. Nestor, les laboratoires 2 et 3 par le dr. T. Herseni et le laboratoire 4 par le dr. V. P. Nicolau.

En meme temps, les auteurs analysent les moyens optimaux en vue de préparer des spécialistes requis par les nouveaux laboratoires usinaux des sciences humaines, ainsi que la nécessité d'élaborer un statut professionnel et un code de déontologie pour établir précisément, a l'appui des futures spécialistes, leurs droits et leurs obligations juridiques, ainsi que leurs devoirs moraux.

Cuprinsul

Tehnoredactor : GHEORGHE POPOVICI

Coli de editură: 8,71. Coli de tipar: 10,75. Hîrtie: tipar înalt B 63 g/m². *Indici de clasificare zecimală: pentru bibliotecile mari: 1 M 3, pentru bibliotecile mici: 1 M 3*

Întreprinderea poligrafică „Informația"

Republica Socialistă România. Comanda nr. 349.



Vor apărea

V. PAVELCU
Invitație la cunoașterea de sine

PAUL FRAISSE
Psihologie experimentală

J. S. BRUNER
Procesul educației intelectuale

M. BEJAT
Talent, inteligență, creativitate

A. ATHANASIU
Scris și personalitate (Introducere în grafologie

GH. ZAPAN
Metoda aprecierii obiective

colecția PSYCHÉ



Editura Științifică

Lei 4,50